



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

La Universidad Católica de Loja

**ÁREA ADMINISTRATIVA**

TITULO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL

**Modelo de Gestión por Procesos en la Ventanilla Única Empresarial del  
Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Del Cantón Otavalo**

TRABAJO DE TITULACIÓN

AUTORA: Echeverría Vera, Julia Viviana

DIRECTOR: Tutillo Carrillo, Marcelo Eduardo, Mgs.

CENTRO UNIVERSITARIO – OTAVALO

2015



*Esta versión digital, ha sido acreditada bajo la licencia Creative Commons 4.0, CC BY-NY-SA: Reconocimiento-No comercial-Compartir igual; la cual permite copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra, mientras se reconozca la autoría original, no se utilice con fines comerciales y se permiten obras derivadas, siempre que mantenga la misma licencia al ser divulgada. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es>*

2015

## APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Magíster.

Tutillo Carrillo Marcelo Eduardo

**DOCENTE DE LA TITULACIÓN**

De mi consideración:

El presente trabajo de titulación, denominado: “Modelo de Gestión por Procesos en la Ventanilla Única Empresarial del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Otavalo”, realizado por Echeverría Vera Julia Viviana; ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, octubre 2015

f).....

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo Echeverría Vera Julia Viviana declaro ser autora del presente trabajo de titulación: “Modelo de Gestión por Procesos en la Ventanilla Única Empresarial del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Otavalo, de la Titulación Maestría en Gestión Empresarial, siendo el Mgs. Tutillo Carrillo Marcelo Eduardo director del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, concepto, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 88 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado o trabajos de titulación que se realicen con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”.

f. ....

Autora: ECHEVERRÍA VERA JULIA VIVIANA

Cédula: 1003007455

## DEDICATORIA

En primer lugar a Dios, por ser la guía en mi camino y ejemplo a seguir.

A mi esposo Patricio Lema por su amor, comprensión, y apoyo al brindarme parte de su tiempo para dedicarlo a la culminación de mi estudios.

A mi hijo Martincito que se encuentra en el cielo, y que se convirtió en un ángel que ilumina todo mi camino y que fue el principal motivo para culminar esta maestría.

A mi familia, por ser mi apoyo en mis proyectos.

A mi Director de tesis por sus conocimientos compartidos en el desarrollo de mi tesis para culminar esta maestría.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por permitirme vivir, darme el conocimiento y la sabiduría para conseguir los objetivos que me he planteado.

A mi Director de tesis Mgs. Marcelo Tutillo, por su importante aporte en el desarrollo de esta tesis.

A mi esposo y a mi hijo Martincito (que se encuentra en el cielo) por ser los ejes fundamentales en la culminación de ésta etapa de mi vida.

A la Universidad Técnica Particular de Loja, por ser un centro que brinda una educación de calidad, para que seamos profesionales de éxito.

Que Dios los bendiga siempre y permanezca en sus corazones.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARÁTULA .....	i
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
DEDICATORIA .....	iv
AGRADECIMIENTO .....	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	vi
RESUMEN.....	1
ABSTRACT .....	2
INTRODUCCIÓN.....	3
CAPÍTULO 1	
1. ANTECEDENTES.....	4
1.1. Planteamiento del Problema .....	5
1.2. Formulación del Problema.....	7
1.3. Interrogantes de Investigación (Sistematización del problema) .....	7
1.4. Objetivos de la Investigación.....	7
1.4.1. Objetivo General.....	7
1.4.2. Objetivos Específicos .....	7
1.5. Justificación de la Investigación .....	8
1.6. Limitaciones .....	8
CAPÍTULO 2	
2. MARCO REFERENCIAL, TEÓRICO Y CONCEPTUAL .....	9
2.1 Antecedentes de la Investigación (Marco Referencial) .....	11
2.2 Marco teórico .....	11
2.2.1 Fundamentación teórica .....	12
2.3 Definición de Términos Básicos (Marco Conceptual) .....	23
2.4 Sistema de Hipótesis.....	29
2.5 Sistema de Variables .....	29

2.5.1	Conceptualización .....	30
CAPÍTULO 3		
3.	MARCO METODOLÓGICO .....	31
3.1	Nivel de la Investigación.....	32
3.2	Diseño de la Investigación (Tipo de la investigación) .....	32
3.3	Método de la Investigación.....	33
3.4	Operacionalización de Variables .....	34
3.5	Población y Muestra.....	35
3.5.1	Población.....	35
3.5.2	Muestra .....	35
3.6	Técnicas e Instrumentos de Recolección de la Información .....	36
3.7	Técnicas de Procesamiento y Análisis de la Información .....	36
CAPÍTULO 4		
4.	PROPUESTA.....	37
4.1.	Introducción a la propuesta .....	38
4.2.	Análisis de la calidad y el valor percibido de los usuarios.....	38
4.2.1.	Análisis e Interpretación de los Datos .....	39
4.3.	Identificación de procesos de la VUE .....	48
4.4.	Actividades con Valor agregado.....	76
4.5.	Plazos de respuesta óptima .....	78
4.6.	Manual de Procesos.....	81
4.6.1.	Procesos Gobernantes .....	85
4.6.2.	Procesos Críticos.....	89
4.6.3.	Procesos de Apoyo.....	101
4.7.	Validación Estadística de la hipótesis.....	110
CONCLUSIONES .....		113
RECOMENDACIONES .....		114
BIBLIOGRAFÍA.....		115
ANEXO .....		118

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Problemas principales en la VUE .....	6
Figura 2. Evolución del concepto de calidad .....	13
Figura 3. Elementos del proceso .....	17
Figura 4. Jerarquía de los procesos.....	18
Figura 5. Tiempo que conoce la VUE .....	39
Figura 6. Realización de trámites en la VUE .....	39
Figura 7. Seguimiento y monitoreo del servicio.....	40
Figura 8. Mejorar la organización interna .....	41
Figura 9. Asesoría técnica .....	41
Figura 10. Calificación de los servicios de la VUE .....	42
Figura 11. Información y seguimiento de trámites en la VUE .....	43
Figura 12. Integralidad del servicio .....	43
Figura 13. Optimización del tiempo.....	44
Figura 14. Personal preparado para atención al usuario.....	45
Figura 15. Mantener los acuerdos para la prestación de servicios.....	45
Figura 16. Ampliación de servicios.....	46
Figura 17. Difusión de los servicios de la VUE.....	47
Figura 18. Imagen institucional confiable .....	47
Figura 19. Actores en la Ventanilla Única Empresarial.....	49
Figura 20. Identificación de los Factores Críticos de Éxito .....	49
Figura 21. Cadena de Valor .....	50
Figura 22. Mapa de procesos .....	51
Figura 23. Inventario de procesos.....	56
Figura 24. Ficha de procesos Planificación Estratégica .....	57
Figura 25. Ficha de procesos Seguimiento y evaluación .....	58
Figura 26. Ficha de procesos Nuevas alianzas.....	59
Figura 27. Ficha de procesos Gestión de proyectos .....	60
Figura 28. Ficha de procesos Constitución de compañías .....	61
Figura 29. Ficha de procesos Ejecución de proyectos .....	62
Figura 30. Ficha de procesos Gestión de capacitaciones .....	63
Figura 31. Ficha de procesos Ejecución de capacitaciones .....	64
Figura 32. Ficha de procesos Consultas públicas .....	65
Figura 33. Ficha de procesos Declaración en línea .....	66
Figura 34. Ficha de procesos Registro búsqueda fonética.....	67

Figura 35. Ficha de procesos Registro signos distintivos.....	68
Figura 36. Ficha de procesos Registro Obras.....	69
Figura 37. Ficha de procesos Registro artesano exportador.....	70
Figura 38. Ficha de procesos Certificación artesanal.....	71
Figura 39. Ficha de procesos Gestión talento humano.....	72
Figura 40. Ficha de procesos Gestión administrativa financiera.....	73
Figura 41. Ficha de procesos Gestión comunicacional.....	74
Figura 42. Ficha de procesos Gestión asesoría jurídica.....	75
Figura 43. Ficha de indicadores de procesos.....	109

### **ÍNDICE DE TABLAS**

Tabla 1. Operacionalización de Variables.....	34
Tabla 2. Técnicas e Instrumentos de recolección de información.....	36

## RESUMEN

La presente investigación tiene como tema “**Modelo de Gestión por procesos en la Ventanilla Única Empresarial del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Otavalo**”, unidad que presta servicios a la ciudadanía, producto de alianzas estratégicas.

En este sentido, a medida que ha ido creciendo el número de usuarios, los recursos de la VUE se han visto limitados, generando inconvenientes; los que menoscaban la calidad de los servicios; por tal motivo se estableció la necesidad de plantear un Modelo de Gestión por Procesos, para lo cual fue importante analizar la calidad y el valor percibido por los usuarios; desde el enfoque de la planificación estratégica identificando aquellos que se clasifican como procesos gerenciales, críticos y de apoyo. Así también se identificó cuáles de estos procesos son los que generan valor agregado y que a su vez requieren mayor atención.

Finalmente bajo las consideraciones anteriores se sustentó la realización del manual de gestión por procesos que permite alinear, integrar y unificar adecuadamente los procesos con los objetivos estratégicos de la VUE.

**PALABRAS CLAVES:** Modelo de gestión, calidad, usuario, valor agregado.

## **ABSTRACT**

This investigation development has like topic "to Design a Model of Administration for Processes in the Managerial Unique Window of the Municipal Decentralized Autonomous Government of Otavalo town", unit that lends services to the citizenship, product of strategic alliances .

In this sense, as he/she has gone growing the number of users, the resources of the VUE have been limited, generating inconveniences; those that impair the quality of the services; for such a reason the necessity settled down of outlining a Model of Administration for Processes, for which was important to analyze the quality and the value perceived by the users; from the focus of the strategic planning; that is to say identifying those that are classified as managerial processes, critical and support. Likewise it was identified which of these processes they are those that generate added value and that in turn they require bigger attention.

Finally low the previous considerations the realization of the administration manual was sustained by processes that it allows to align, to integrate and to unify the processes appropriately with the strategic objectives of the VUE.

**WORDS KEY:**l model of administration, quality, user, added value.

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene como principal finalidad diseñar un modelo de gestión por procesos en la Ventanilla Única Empresarial del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Otavalo, con el fin de que esta dependencia pública brinde mejores servicios a los usuarios de los diferentes servicios que aquí se ponen a disposición de la ciudadanía local.

La gestión por procesos supone el desarrollo de actividades sistémicas, para que en conjunto brinden un servicio eficiente a la ciudadanía; pero tales procesos estarán obligatoriamente alineados a la misión, visión, objetivos y estrategias institucionales; para asegurar una coherencia de resultados, empleando los recursos de manera efectiva; siendo este el parámetro de optimización de recursos.

En tanto, dentro de las principales actividades que la VUE desempeña están los procesos con el Servicio de Rentas Internas SRI, el Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual IEPI, la Institución de Promoción de Exportaciones e Inversiones PRO ECUADOR, el Ministerio de Industrias y Productividad MIPRO; además dentro de los principales ejes de acción está:

- Dinamizar la economía del cantón a través del apoyo a las unidades productivas.
- Apoyar a los sectores productivos del cantón
- Dar asesoramiento a los usuarios en todo el proceso de constitución de compañías.
- Generar alianzas estratégicas interinstitucionales
- Desarrollar la simplificación de trámites

Tales acciones han demandado la presencia de muchos usuarios, que por falencias en los aspectos organizativos de la VUE se ha vuelto muy conflictivo el manejo de los usuarios y por lo tanto se reduce la calidad del servicio prestado, siendo este un limitante para la dependencia pública.

**CAPÍTULO 1**  
**ANTECEDENTES**

## **1.1. Planteamiento del problema**

La investigación tuvo lugar en la ciudad de Otavalo, en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de esa ciudad, en la dependencia de la Ventanilla Única Empresarial, la que es una unidad encargada de brindar servicios ciudadanos, y que desde su creación ha tratado de ampliar la cobertura de solicitudes de la población. En este marco, la VUE ha firmado convenios con otras instituciones que son ampliamente demandadas a nivel local y nacional, como es el caso de los servicios del SRI, IEPI, MIPRO, PRO ECUADOR, entre otros.

Adicionalmente, con la prestación de servicios se busca fortalecer el nivel competitivo de las unidades productivas y de las personas que han emprendido con un negocio, a través de dos ejes fundamentales que son la legalización y posteriormente la capacitación y seguimiento; con esto se prevé que las distintas formas organizacionales del cantón y de los lugares aledaños puedan acceder a servicios complementarios que en sus propias administraciones públicas no cuentan.

Los servicios que presta la Ventanilla Única Empresarial tienen la finalidad de facilitar los trámites a los usuarios, para lo que se han implementado distintas ventanillas con los funcionarios idóneos y los perfiles adecuados para solventar todos los requerimientos de todos los ciudadanos que visitan las instalaciones; pero con el pasar del tiempo se ha detectado una creciente demanda de tales servicios y la capacidad de recursos dispuestos para estas funciones han sido limitados, ocasionando problemas y malestar.

Dentro de los inconvenientes más notorios están:

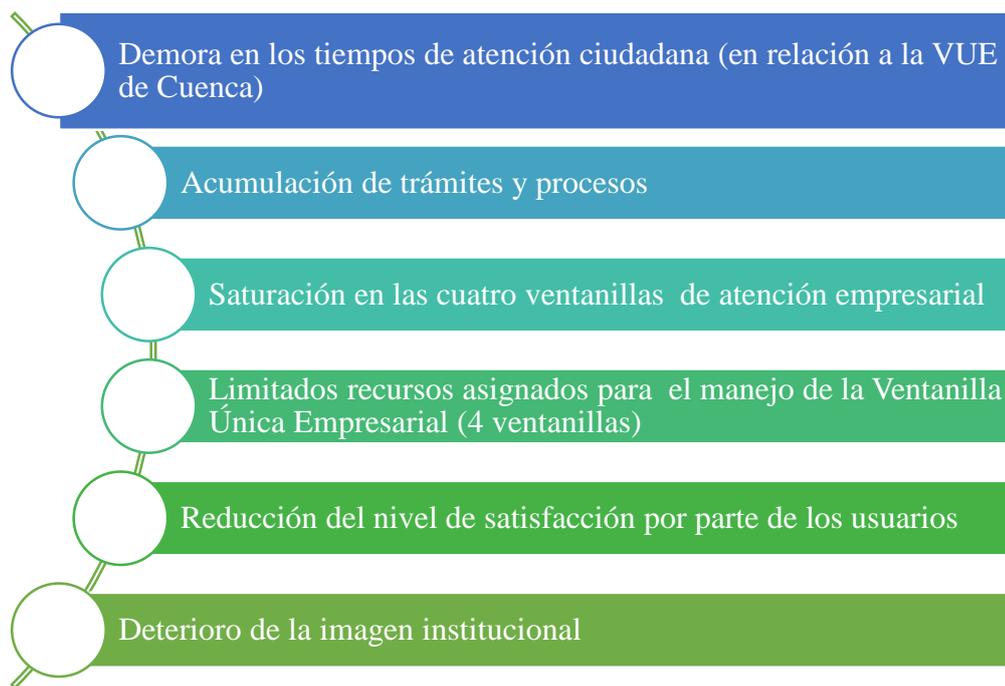


Figura 1. Problemas principales en la VUE  
Fuente: Observación directa

Bajo estas consideraciones, si no se toman correctivos inmediatos, a corto plazo se agudizarán los problemas, afectando directamente a los usuarios que se dan cita a las instalaciones municipales, por lo que se requiere una intervención inmediata que permita solventar dichos requerimientos.

Adicionalmente a lo mencionado con anterioridad hay que recalcar que en vista de que la mayoría de procesos que se prestan en la Ventanilla Única Empresarial han sufrido una constante modificación, debido a la actualización de los organismos naturales que prestan los servicios; también se ha hecho necesario que las personas de la VUE tengan que actualizarse en sus competencias, por lo que esto ha causado en una primera instancia, duplicidad de procesos o su deficiente aplicación; por lo que se duplican esfuerzos y se hace un uso excesivo de recursos hasta que el personal se familiarice con las nuevas metodologías de trabajo.

La identificación oportuna de los problemas organizacionales y el desarrollo de un modelo de gestión por procesos que nazca desde sus principales actores permitirán que la dependencia administrativa del municipio de Otavalo tenga un impulso cualitativo de su gestión, ya que lleva un proceso uniforme y eficiente.

## **1.2. Formulación del Problema**

¿Cómo un modelo de gestión por procesos en la Ventanilla Única Empresarial del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Otavalo, mejorará la eficiencia de los servicios de la dependencia administrativa?

## **1.3. Interrogantes de Investigación (Sistematización del problema)**

- ¿Cómo analizar los requerimientos en tramitación de los usuarios de la Ventanilla Única Empresarial?
- ¿Cuáles son los procesos idóneos de todos los servicios que brinda la Ventanilla Única Empresarial?
- ¿Cuál es la alternativa más apropiada para la puesta en marcha y de mejoramiento continuo, de manera que permita alinear los procesos con los objetivos estratégicos de la VUE?

## **1.4. Objetivos de la Investigación**

### **1.4.1. Objetivo General.**

Propuesta de Modelo de Gestión por procesos en la Ventanilla Única Empresarial del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Otavalo.

### **1.4.2. Objetivos Específicos.**

- Analizar la calidad y el valor percibido por los usuarios de forma que a éste le resulte agradable trabajar con la Ventanilla Única Empresarial.
- Identificar los procesos de todos los servicios que brinda la Ventanilla Única Empresarial.
- Definir actividades con valor agregado, para reducir los costos internos de la Ventanilla Única Empresarial.

- Determinar los plazos de respuesta óptimos a los trámites ciudadanos, propugnando su consecutiva reducción, acorde a los requerimientos de la calidad total.
- Diseñar un manual de gestión por procesos para la puesta en marcha y de mejoramiento continuo, de manera que permita alinear los procesos con los objetivos estratégicos de la VUE.

### **1.5. Justificación de la Investigación**

La incómoda organización interna por la creciente demanda de usuarios de los servicios de la Ventanilla Única Empresarial, y los efectos colaterales que causa interna y externamente son la principal motivación que orienta la realización de un modelo de gestión por procesos para encaminar a la dependencia municipal a prestar servicios de calidad, con miras a generar alto grado de satisfacción.

Adicionalmente, dentro de todos los procesos que se llevan a cabo en la organización, así como en cada una de sus dependencias deben tener objetivos específicos y que requieren tener un seguimiento para saber el nivel de cumplimiento; por lo que se considera ampliamente necesario la reformulación de procesos que reflejen la consecución de resultados y el logro de la misión que se plantean las instituciones del estado.

Finalmente el modelo de gestión que se realice pretende que la dependencia cuente con el diseño de Procesos los cuales permitan visualizar todas las pequeñas actividades que se requieren para el logro de los objetivos institucionales, en donde cada uno deberá tener sus respectivos indicadores que permiten monitorear el cumplimiento de las asignaciones. Los resultados esperados tendrán impacto en el mejoramiento organizacional, adecuada aplicación de procesos, optimización de recursos, satisfacción del usuario, entre otros elementos.

### **1.6. Limitaciones**

Dentro del grupo de limitación están las siguientes:

- **Falta de cooperación**, de funcionarios y directivos de la VUE, que no faciliten la información requerida ni expresan una colaboración para el desarrollo del trabajo de investigación, de igual forma y también hay resistencia al cambio.

- **Limitantes políticas**, ya que las nuevas autoridades del GADMC de Otavalo, al estar recién ingresadas a la institución desconocen los procesos internos y la filosofía corporativa de la VUE.
- **Escaso nivel de coordinación**, entre las instituciones aliadas que prestan servicios conjuntamente con la VUE, en las que no fluya con rapidez la información requerida para el caso en estudio.
- **Calidad de información**, en usuarios que al momento de aplicar la encuesta no respondan de manera verdadera, aspecto que no permita describir realmente los procesos y posibles falencias dentro de la Unidad.

## **CAPÍTULO 2**

### **MARCO REFERENCIAL, TEÓRICO Y CONCEPTUAL**

## **2.1 Antecedentes de la Investigación (Marco Referencial)**

Es importante mencionar que el trabajo de investigación planteado busca establecer un modelo de gestión por procesos en la Ventanilla Única Empresarial del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Otavalo; con enfoque de generación de valor agregado y calidad; tal como lo mantienen las investigaciones de Manríquez, Gallegos y Valenzuela (2013) quienes indican que la creación de valor es el objetivo de toda buena gestión de empresas y su resultado se ve directamente en la reducción de costos, optimización en la utilización de recursos y una gran satisfacción de los usuarios; entonces si se hace una valoración de los diferentes procesos de la Ventanilla Única Empresarial se puede evidenciar claramente la existencia de conflictos administrativos que reducen los esfuerzos institucionales para dar un buen servicio.

Mientras que en el tema de calidad, González (2012) sintetiza que el servicio será de calidad si sirve para lo que está previsto que sirva, y si no se logra obtener satisfacción en sus usuarios y trabajadores; además de lograr un excelente uso de los siempre escasos recursos no se puede hablar de calidad. Consideración muy explícita, que de acuerdo al planteamiento del problema se describe claramente los limitantes detectados en la dependencia administrativa objeto de estudio.

Los criterios anteriormente expuestos son justamente los que no se cumple actualmente en la Ventanilla Única Empresarial, por lo que no se puede hablar de la existencia de procesos eficientes; es por eso que se requiere implementar un sistema de gestión por procesos; ya que como lo explica Zaratiegui (2009) este tiene su importancia en la organización de las personas con el capital de la organización para favorecer a los usuarios; siempre con la premisa de optimizar recursos y brindar servicios integrales.

Entonces, a manera de resumen se puede decir que este estudio busca la implementación de la gestión por procesos para que la Ventanilla Única Empresarial esté en la capacidad técnica y operativa para mejorar su funcionamiento interno y ser cada día más competitiva; y en esta misma línea Martínez & Flores (2012) agregan que lo primordial es garantizar la satisfacción del usuario, debido a que dentro de la organización se cuenta con los mejores talentos y recursos para solventar los requerimientos ciudadanos.

## **2.2 Marco teórico**

### **2.2.1 Fundamentación teórica.**

Para abordar el problema de investigación que el proyecto plantea, es importante comenzar por comprender el concepto de calidad, que ha ido evolucionando a través del tiempo, de tal forma que al conocer las diferentes percepciones de acuerdo a sus culturas, sirva para crear un modelo de gestión por procesos.

#### **2.2.1.1 Calidad.**

La Calidad en la actualidad se ha convertido en un requisito imprescindible para competir dentro de las organizaciones; transformándose sus resultados en un elemento estratégico que confiere una ventaja diferenciadora y perdurable en el tiempo.

La calidad es: “aquel conjunto de aspectos y características de un producto o servicio que guardan relación con su capacidad para satisfacer necesidades expresadas o latentes (necesidades que no han sido atendidas por ninguna empresa pero que son demandas por el público) de los usuarios o consumidores”. (Publicaciones Vértice, 2008, p.9).

Por su parte Pérez (2006) considera que la calidad permite proporcionar un producto o servicio a los consumidores, que satisface plenamente las expectativas y necesidades de éstos a un precio que refleja el valor real del producto o servicio que se provee. Además, de acuerdo a González (2009) agrega que la calidad, como realidad compleja, debe ser entendida como la armonización integradora de los diferentes elementos componentes; eficacia en el logro de un servicio, bien u objeto excelente, mediante procesos eficientes, satisfactorios tanto para sus destinatarios, directos e indirectos, como para el personal de la organización encargada de lograrlo.

Las consideraciones de los párrafos anteriores sugieren una actitud similar en la prestación de servicios y atención al usuario que debe darse al cliente externo; ya que todos los esfuerzos deberían ir orientados a lograr su satisfacción; y en el caso del sector público la satisfacción debería ser su lema de trabajo.

#### **2.2.1.2 Evolución de la calidad.**

La calidad, así como la gran variedad de conceptos han tenido una evolución, fruto del desarrollo del pensamiento y la profundización de las investigaciones al respecto; por lo que a continuación se presenta una ilustración para lograr un mayor entendimiento.

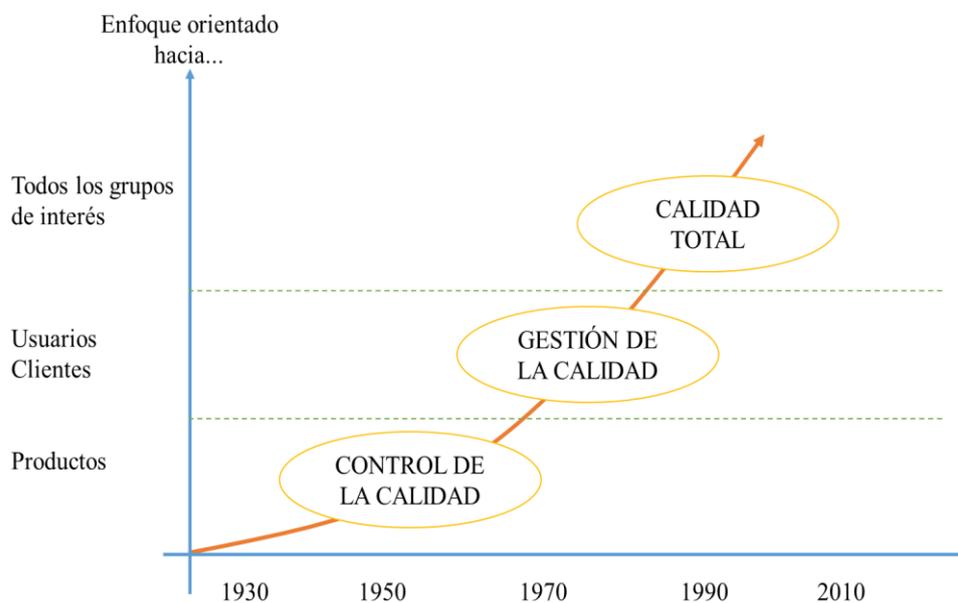


Figura 2. Evolución del concepto de calidad  
Fuente: (Dorado & Gallardo, 2005)

Como se puede observar en esta gráfica la calidad durante muchos años se desarrolló con criterios y aplicaciones dispares y su práctica fue estableciendo etapas bien definidas. En este sentido no se puede hablar, en realidad, de momentos claramente determinados en los que la Gestión de la Calidad cambia de forma brusca y radical al pasar de una etapa a la siguiente. Se trata más bien de ideas y conceptos que han ido incorporándose a los ya existentes y conviven con ellos, pero que marcan las tendencias seguidas por la mayoría de las organizaciones en sucesivos períodos; sin embargo como hacen mención los autores Dorado & Gallardo, en un primer momento se habla de Control de Calidad, primera etapa que se basa en técnicas de inspección aplicadas exclusivamente a la Producción.

Posteriormente de ello nace la Gestión de la Calidad, fase que busca garantizar un nivel continuo de la calidad del producto o servicio proporcionado. Finalmente se llega a lo que hoy en día se conoce como Calidad Total, siendo este un sistema de gestión empresarial íntimamente relacionado con el concepto de Mejora Continua en todas las actividades y procesos; etapa hacia donde tanto empresas públicas como privadas buscan alcanzar.

### **2.2.1.3 La Planificación y la Calidad.**

Toda organización productiva o no, siempre está en búsqueda de la calidad, pero hay que concebir que la calidad no es un deseo, sino que es el resultado de la planificación de tiempos, tareas, y recursos que unidos con la operatividad tecnológica y sobre todo humana, desembocan en resultados globales para la empresa.

Al respecto Griful & Canela (2005) mencionan que el propósito de la planificación de la calidad es definir y coordinar las actividades necesarias para alcanzar los objetivos de la calidad. Una de ellas es establecer las especificaciones de los procesos operativos y los recursos relacionados con ellos. La dirección de la empresa debe definir y documentar la forma en que se asegure el cumplimiento de los requisitos de calidad para los productos y servicios.

### **2.2.1.4 Calidad en Administración.**

A palabras de Nava (2005) indica que a partir del siglo XX la evolución del concepto “calidad en administración” fue muy dinámica. Se acomodó a la evolución de la conformación económica y, por ende, industrial, habiéndose desarrollado diversas teorías, conceptos y técnicas, hasta llegar a lo que en ese momento se conocía como calidad total.

La calidad en la administración, sin lugar a duda es el camino para que las organizaciones logren la calidad total, siendo la gestión de la calidad una plataforma para desarrollar al interior de la organización, una serie de actividades, procesos y procedimientos, encaminados a lograr que las características del servicio cumplan con todos los requerimientos del usuario.

### **2.2.1.5 Mejoramiento Continuo.**

Krajewsky & Ritzman, (2000) mencionan que el mejoramiento continuo implica la identificación de modelos que hayan exhibido excelencia en la práctica, e inculcar en el empleado el sentimiento de que el proceso en su totalidad le pertenece, el objetivo puede ser la reducción del tiempo necesario para la tramitación.

Para (Gutiérrez, 2004, p. 26) agrega que el mejoramiento continuo “se entiende como la política de mejorar constantemente y en forma gradual en el producto o servicio,

estandarizando los resultados de cada mejoría lograda”. Esta política hace posible alcanzar niveles más altos de calidad y satisfacción.

Dentro del mejoramiento continuo existen factores ineludibles, que Prieto (2012) menciona los siguientes:

- Gerencia de calidad total, con círculos de calidad,
- Producción a justo tiempo (incluye la prestación de servicios),
- Despliegue de políticas ajustadas al entorno,
- Sistema de sugerencias (interno y externo),
- Aprendizaje conjunto y significativo,
- Automatización de procesos,
- Agilidad en procedimientos,
- Disciplina del trabajo,
- Sinergia entre directivos, empleados y colaboradores hacia el consumidor; y,
- Desarrollo e implementación de nuevas estrategias orientadas al buen servicio.

Siendo el mejoramiento continuo un proceso constante que conlleva a las organizaciones al involucramiento de todos sus miembros, centrándose en la satisfacción tanto del usuario interno como del externo, se debe trabajar en conjunto de tal manera que se haga posible alcanzar altos niveles de satisfacción, niveles a que su vez conducen hacer más competitivos; por ello la importancia de levantar o corregir los procesos de la organizaciones, puesto que eso permitirá afianzar un mejoramiento continuo.

#### **2.2.1.6 Calidad Total.**

A decir de Varo (2006) este indica que la calidad total es el conjunto de principios, de métodos organizados de estrategia global, dirigido a movilizar a toda la empresa a fin de obtener la mayor satisfacción del usuario al menor costo posible; también es el proceso de mejoramiento continuo gracias al mayor conocimiento y control de todo el sistema: diseño, procesos, ejecución, información, proveedores, de forma que el producto recibido por los consumidores esté en correctas condiciones de uso.

Siendo la calidad total una estrategia, un modelo de hacer negocios y principalmente por estar relacionado con el usuario, se debe tener presente que no solo se refiere al producto o servicio en sí, sino que es la mejoría permanente del aspecto organizacional y gerencial;

tomando como referencia en donde cada trabajador en sus diferentes niveles jerárquicos están comprometidos con los objetivos institucionales.

Por otra parte, (Pérez J, 2008, p. 106), dice: “la calidad total es un sistema de gestión de la calidad que persigue la satisfacción total de los usuarios a través de la mejora continua de la calidad de todos los métodos y procesos operativos mediante la participación activa de todo el personal en grupos de mejora y círculos de calidad que previamente han recibido formación y entrenamiento”

Como se ha podido evidenciar en diversas organizaciones el uso de la calidad total, aun siendo un proceso largo y complicado puesto que supone cambiar la filosofía de la empresa y los modos de gestión de sus responsables, trae consigo un sinnúmero de ventajas, dentro de las cuales se puede mencionar la mejora en la relación del talento humano con la dirección gerencial, así como la reducción de los costos aumentando la productividad; aspectos fundamentales que favorecen las relaciones de trabajo y el rendimiento en el mismo, por parte del capital humano.

#### **2.2.1.7 Procesos.**

A palabras de Díaz (2011), los procesos describen en detalle las operaciones que integran los procedimientos administrativos en orden secuencial de su ejecución y las normas a cumplir por los miembros de la organización compatibles con dichos procedimientos.

(Chiavenato, 2001, p.31), dice que: “el proceso es la combinación de métodos, información, materiales, gente, medio ambiente y mediciones que se utilizan de manera conjunta para obtener un servicio o convertir insumos en productos con valor agregado para un usuario” y para (Úcar, y otros, 2009, p.17) “El proceso es el conjunto de actividades interrelacionadas, que transforman los insumos agregándoles valor, en productos, servicios o resultados, que satisfacen unas necesidades explícitas de los agentes internos vinculados a la ejecución del proyecto”.

Los procesos actualmente se consideran como la base operativa de las organizaciones y gradualmente se han convertido en su base estructural, puesto que generan altos niveles de eficiencia en cada una de sus funciones; por ello los procesos son considerados como los elementos más indispensables en los modelos de gestión de las organizaciones, sobre todo en las empresas que toman la calidad total como su principal estrategia. En tal sentido la

aplicación de los procesos ha originado gran cantidad de herramientas y técnicas relacionadas con la gestión de sus propios procesos.

#### 2.2.1.7.1 Elementos de Procesos.

Pérez (2010) considera que los elementos del proceso son básicamente tres: input, que comprenden todos los recursos de entrada; proceso, que son todos los mecanismos de transformación del bien o servicio y los output, que son todas las salidas del proceso, y que estarían listas para el uso del usuario.

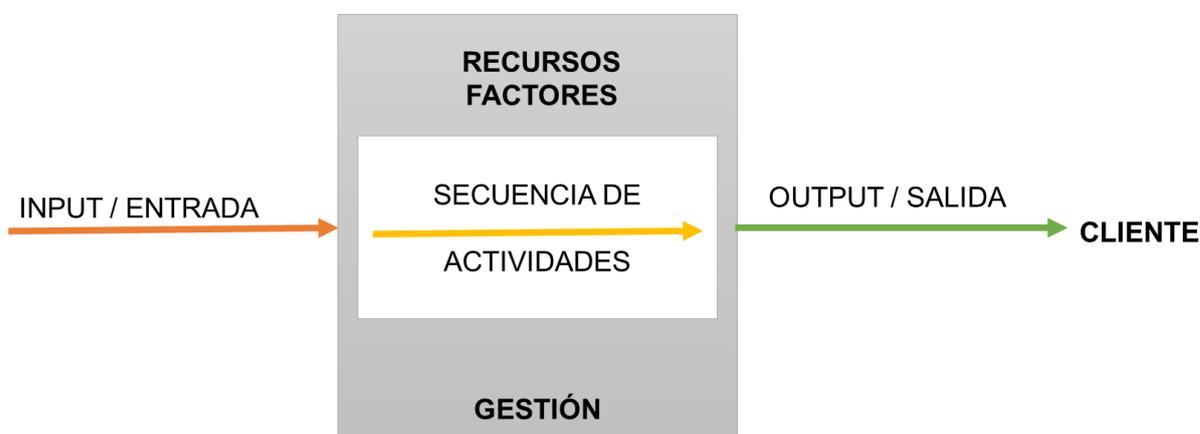


Figura 3. Elementos del proceso  
Fuente: (PÉREZ J, 2010)

Siendo el proceso un conjunto de actividades, acciones o tareas, relacionadas entre sí, para su ejecución requiere de tres grandes elementos: entradas, mecanismos de transformación (actividades) y salidas, los mismos que son utilizados durante su desarrollo. Es así que las entradas al proceso pueden ser iniciales o intermedias. Asimismo, las salidas a lo largo del proceso pueden ser intermedios o finales. La presencia e interacción de todos los elementos que lo componen conforman un “Sistema de gestión del proceso”.

#### 2.2.1.7.2 Tipos de Procesos.

Para los autores Griful & Canela(2005) consideran que los procesos según su función en la empresa y su efecto sobre el usuario externo presentan:

- a. **Procesos Operativos**, ligados a los flujos de material y de información con impacto directo sobre el usuario. En una empresa industrial, suelen ser los de compras, ventas

y producción, mientras que en una empresa de servicios, está todo lo relacionado a la atención al usuario.

- b. Procesos de Soporte.** Que no están necesariamente ligados al flujo de material, pero resultan necesarios para el funcionamiento satisfactorio de los operativos, como la formación del personal o mantenimiento de equipos.
- c. Procesos Estratégicos,** que proporcionan directrices a los demás, como el marketing o la planificación de la calidad.

Los procesos dentro de una organización se clasifican de acuerdo a la función que cumplen y su repercusión que causa en el usuario, en este sentido los procesos operativos, son aquellos que inciden directamente en los procesos de producción en una empresa industrial, y en una de servicios son aquellos que afectan en forma directa a la calidad del servicio que se brinda a los usuarios externos. En tanto que los procesos de soporte, son los de apoyo, o que a pesar que a pesar de no estar ligados directamente a los procesos de producción son necesarios para el correcto funcionamiento de una organización. Finalmente, los procesos estratégicos son aquellos procesos en los cuales la alta gerencia se basa para la toma de decisiones, ya que mediante estos se puede mejorar continuamente la producción o en caso de una empresa de servicios la calidad del mismo.

#### *2.2.1.7.3 Jerarquías de Procesos.*

Para el establecimiento de las jerarquías en procesos, Ramírez(2013) establece el siguiente gráfico, y para el mejor entendimiento plantea el ejemplo de una organización que cuenta con un Sistema de Control Administrativo y Financiero.

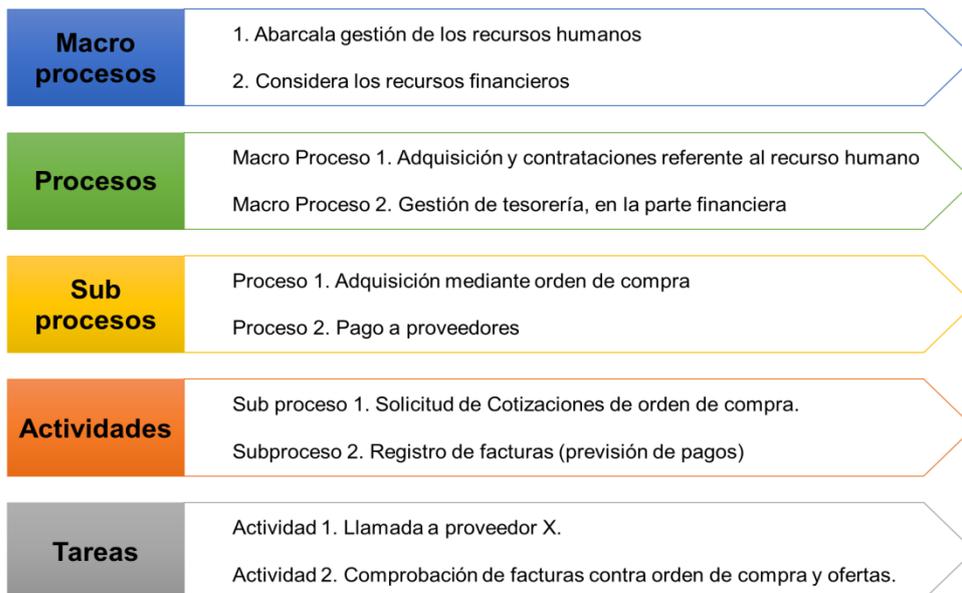


Figura 4. Jerarquía de los procesos

Fuente: (RAMÍREZ, 2013)

Sin lugar a duda para el correcto funcionamiento de los procesos en las organizaciones, es indispensable seguir un orden, es decir de lo general a lo específico, por ello Ramírez (2013) y otros autores plantean empezar con los macro procesos, procesos, subprocesos, actividades y tareas; jerarquía que tiene su lógica y permitirá el cumplimiento de cada uno de los procesos construidos.

#### 2.2.1.7.4 *Gestión por Procesos.*

Tapia & Valdez (2008) consideran que el enfoque por procesos permite examinar a la empresa mediante una secuencia, que va desde los macro-procesos hasta los procedimientos y su contribución al logro de objetivos, y primordialmente la relación entre lo que se dice, se hace y se obtiene.

La gestión por procesos se basa en las herramientas de mejora en el funcionamiento de las organizaciones, por tal razón, en la actualidad se puede observar que en las empresas tanto públicas como privadas hubo un cambio determinante del mercado, por lo tanto tuvieron la necesidad de mejorar su logística organizacional, de manera que les permita enfrentar a este mundo dominante.

##### 2.2.1.7.4.1 *Objetivos de la Gestión por Procesos.*

De acuerdo a Vaca (2009) la gestión por procesos busca los siguientes objetivos:

- Reducir los costos internos innecesarios (actividades sin valor agregado).
- Acortar los plazos de entrega (reducir tiempos de ciclo).
- Mejorar la calidad y el valor percibido por los usuarios de forma que a éste le resulte agradable trabajar con el suministrador.
- Incorporar actividades adicionales de servicio, de escaso costo, cuyo valor sea fácil de percibir por el usuario (ejemplo: Información)

En el caso de la reducción de costos, se estarían optimizando los recursos, que de acuerdo al tema de estudio, en el sector público cada vez son más limitados. El acortar los plazos también es importante para el sector público, lo que indirectamente les ayuda a trabajar en un ambiente laboral pleno y también a ser ejemplo de gestión pública en resolución de trámites ciudadanos.

#### *2.2.1.7.4.2 Ventajas de la Gestión por Procesos.*

Chandi (2012) menciona las siguientes ventajas de la aplicación de la gestión por procesos.

- Potencia la imagen de la empresa frente a los usuarios actuales y potenciales al mejorar de forma continua su nivel de satisfacción.
- Asegura la calidad en las relaciones comerciales.
- Mejora en la calidad de los productos y servicios.
- Introduce la visión de la calidad en las organizaciones y en la administración.

Las ventajas de la gestión por procesos están a la vista, por lo que todas las organizaciones deben orientarse a su consecución; principalmente si los beneficiarios que es la ciudadanía en general reconocen el esfuerzo institucional por entregarle mejores servicios.

#### *2.2.1.7.5 Características de la Gestión por Procesos.*

A criterio de Rojas (2009) las características primordiales en la gestión por procesos se resumen en:

- Analiza las limitaciones de la organización funcional para mejorar la competitividad.

- Reconoce la existencia de procesos internos, en donde se valora su calidad, costo y plazo.
- Identifica las necesidades del usuario externo y orienta a la organización hacia su satisfacción.
- Entiende las diferencias de alcance entre la mejora orientada a los procesos (qué y para quién se hacen las cosas)
- Asigna responsabilidades personales a cada proceso
- Establece objetivos e indicadores por cada proceso que realizan los departamentos.
- Evalúa la capacidad del proceso para satisfacerlos
- Contiene información estadística del rendimiento de los procesos y su efectividad.
- Mejora de forma continua su funcionamiento global, limitando su variabilidad común.
- Mide el grado de satisfacción del usuario interno y externo, y ponerlo en relación con la evaluación del desempeño personal.

Todas estas características se deben diagnosticar e implementar en el menor tiempo posible al momento de realizar una gestión por procesos, que principalmente busca optimizar los escasos recursos existentes y obtener el mayor provecho de ellos, con un valor agregado en este caso que es la satisfacción del usuario externo.

#### 2.2.1.7.6 *Levantamiento de Procesos.*

La gestión por procesos es una herramienta administrativa que posibilita la orientación de las actividades y la asignación de responsables para alcanzar los objetivos institucionales de una manera más eficiente y efectiva, orientados siempre a la satisfacción del usuario, permitiendo minimizar costos y maximizar utilidades.

(López, 2010, p.19) dice: “el enfoque basado en procesos tiene la finalidad de orientar a una Institución en relación a sus actividades y recursos gestionándolos por medio de la identificación de sus procesos, para que funcione de manera eficaz y eficiente”, por lo que esto implica ordenar todas las actividades de forma que aporten valor añadido dirigido a aumentar la satisfacción del usuario.

#### 2.2.1.7.7 *Mapa de Procesos.*

Para Andreu & Martínez(2011) manifiestan que el mapa de procesos es una representación gráfica que incluye una serie de procesos, distribuidos en los tres apartados:

estratégicos, críticos y de soporte, que tiene como entrada los requerimientos del usuario y como salida su satisfacción.

El mapa de procesos también puede ser concebido como el conjunto de actividades representadas en una gráfica, que se encuentran distribuidos en tres apartados: estratégicos, críticos y de soporte, los cuales transforman elementos de entrada en elementos de salida y cuyo objetivo es la búsqueda de la satisfacción del usuario.

#### *2.2.1.7.7.1 Procesos para Elaborar un Mapa de Procesos.*

Según Vergara & Fontalvo (2010) los pasos esenciales para la correcta elaboración de un mapa de procesos es el siguiente:

- a. Conformar un equipo de trabajo con representantes de las diferentes áreas o servicios institucionales.
- b. Identificar los procesos actuales de las unidades de trabajo.
- c. Analizar si los procesos actuales cumplen con un sistema de gestión basados en la calidad
- d. Diseñar procesos que complementen las competencias de la organización.
- e. Ponderar los nuevos procesos a implementarse, en base al impacto en la empresa.
- f. Asociar los procesos al mapa de procesos (responsabilidad de la dirección, gestión de los recursos, realización de bienes/servicios y mediación, análisis y mejora)

El equipo que labore en la realización de los mapas de procesos debe tener la orientación de optimizar los recursos, pero siempre con criterios razonables; es decir sin estar en la documentación excesiva ni tampoco limitar procesos ineludibles, por lo que conocer a profundidad los procedimientos dentro de cada una de las actividades de la organización facilita esta importante tarea técnica.

#### *2.2.1.7.7.2 Selección de procesos críticos.*

Suárez (2007) indica que los procesos críticos son aquellos procesos fundamentales para que el negocio o empresa exista, y por tanto tienen una relación directa con el usuario.

Los procesos que se pueden calificar como críticos son aquellos que permiten que la empresa tenga funcionalidad y que a su vez no se pueda prescindir de eso, caso contrario la empresa dejaría de funcionar.

Una vez que se ha identificado los procesos principales de la organización, el siguiente paso es la selección de aquellos que resultan prioritarios o estratégicos para concentrar en ellos los esfuerzos de análisis y la elección de estrategias de cambio, procesos que al mejorar generen procesos multiplicadores o amplificadores en el resto de la organización. (Medina, 2005).

#### *2.2.1.7.8 Mejora Gradual de Procesos.*

La mejora gradual de procesos contribuyen decisivamente a optimizar la efectividad y eficiencia de las organizaciones empresariales, por lo que las organizaciones innovadoras, una vez superados los problemas, a ponderarlos y buscar la oportunidad de mejorar. (Mora 2006).

Una vez que se ha elaborado e implementado un manual de gestión por procesos, una organización innovadora y líder en el mercado mejorara continuamente con la finalidad de lograr eficiencia y eficacia además de satisfacción de sus usuarios.

#### *2.2.1.7.9 Modelo de gestión por procesos.*

“La gestión por procesos no es un modelo ni una norma de referencia, sino un cuerpo de conocimiento con principios y herramientas específicas que permiten hacer realidad de que la calidad se gestiona” (Pérez, 2010, p. 45)

Por otra parte en la publicación del Instituto Superior de Formación del Profesorado (2005) considera que la gestión por procesos está basada en aplicar sistemas de gestión de la calidad a la gestión de las actividades que integran los mismos, buscando su eficiencia y eficacia, identificando los responsables y desarrollando las correspondientes actuaciones de mejora en base a la información relevante obtenida en el seguimiento y control de los mismos.

#### *2.2.1.7.10 Manual de gestión por procesos.*

Según la Universidad Politécnica de Valencia (2011), menciona que el manual de gestión por procesos es un instructivo que evidencia las actividades y la forma de realizarlas, tomando en cuenta tiempo, costos y recursos y basada en criterios de planificación, ejecución, medición, seguimiento, revisión y actualización.

## **2.3 Definición de Términos Básicos (Marco Conceptual)**

### **Cadena de valor**

“Es una herramienta básica para diagnosticar la ventaja competitiva y encontrar los medios de crearla y mantenerla, pero también puede contribuir de modo significativo al diseño de la estructura organizacional”. (Porter, 2001, p. 12).

La cadena de valor en la VUE del GAD Municipal de Otavalo se ve plasmada en el diseño de la estructura orgánica; tanto a nivel general como es el municipio, como de manera particular en las existentes en cada unidad administrativa.

### **Cliente / Usuario**

Es aquella persona o grupos de personas que recibe el producto o servicio de la organización y que a cambio entrega un valor monetario que es un precio o una tasa en caso de que el beneficiario es un usuario. (Aguilera & Morales, 2011, p. 23)

La municipalidad por ser una institución pública recibe a un sinnúmero de ciudadanos que requieren efectuar trámites; por lo que la interacción de la institución con los usuarios es permanente, en todas sus dependencias.

### **Diagrama de flujo**

Es la representación gráfica de la secuencia de los pasos que conforman un proceso, sirve para determinar el funcionamiento del proceso, mostrando claramente las actividades o áreas en las cuales se podrían producir cuellos de botella o improductividades, desde su comienzo hasta la obtención de resultados. (Yépez, 2009, p. 54)

Dentro de la institución existe diferentes unidades; cada una especializada en brindar un servicio, el mismo que pudiera ser interno o externo; en donde es responsabilidad del departamento de planificación conjuntamente con cada director departamental elaborar los diagramas de flujo, de acuerdo a sus actividades; las mismas que en su momento son revisadas por el consejo municipal para su aprobación

### **Estrategia empresarial**

Es el conjunto de políticas y objetivos capaces de guiar y orientar el comportamiento de la empresa en el largo plazo. También se la considera como la determinación de la posición futura de la empresa, en especial frente a sus productos y mercados, su tamaño, su rentabilidad, su grado de innovación, y sus relaciones con sus ejecutivos, empleados e instituciones externas (Chiavenato, 2001, p.71).

La estrategia empresarial se aplica a nivel público como privado; y en el caso del Municipio de Otavalo, se refleja en el Plan de Ordenamiento Territorial que cada Gobierno Autónomo Descentralizado tiene la obligación de elaborar esta herramienta de gestión, con planes, programas y proyectos susceptibles de ser monitoreados y evaluados; y que a su vez contribuyan al Plan Nacional del Buen Vivir.

### **Gestión por procesos**

La gestión por procesos se basa en la modernización de los sistemas como un conjunto de mecanismos interrelacionados mediante vínculos causa – efecto, y cuyo propósito es asegurar que todos los procesos de una organización se desarrollen de forma coordinada, mejorando la efectividad y la satisfacción de todas las partes interesadas. (Mariño, 2001, p.12)

La gestión por procesos es un elemento que existe; pero que ya no se ajusta a los requerimientos ciudadanos y a los grandes intereses municipales; por lo que en este trabajo investigativo es menester el diseñar una propuesta en este sentido.

### **Grupos de interés**

Son todas aquellas personas, o grupos de personas, a los que va dirigido el proceso. Incluye, dependiendo el caso a, accionistas, clientes, proveedores, otras áreas de la organización, la sociedad en general, etc. (Aguilera & Morales, 2011, p.46)

En el caso del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Otavalo, el grupo de interés es sin lugar a duda la ciudadanía; ya que como ente público debe ser el organismo promotor y gestor de obras que contribuyan directamente al bienestar social.

### **Indicador**

Son mediciones de magnitud bajo un criterio previamente definido, que en el caso de la planificación considera variables que son críticas para el éxito del proceso, el mismo que debe contener calidad, cantidad y tiempo; para que sea susceptible de seguimiento. (Yépez, 2009, p.62)

Los indicadores, dentro de los distintos proyectos del Municipio de Otavalo, son indispensables, ya que en cualquier propuesta técnica se requiere de estos, para hacer seguimiento y evaluación; y en el caso particular de la Ventanilla Única Empresarial se requiere el planteamiento de indicadores que permitan evaluar constantemente su rendimiento.

### **Indicadores de gestión**

Es la relación entre variables (cualitativas o cuantitativas), que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto observado, respecto a las metas previstas e influencias esperadas. (Beltrán, s/f, p.28).

Los indicadores de gestión son manejados principalmente por la unidad de Planificación Estratégica que mide el accionar de cada una de las dependencias sobre las programaciones de base; sin embargo cada una de las Unidades como es el caso de la Ventanilla Única Empresarial requieren de una medición constante de sus indicadores para medir su gestión respecto a sus metas planteadas.

### **Ingeniería del valor**

Es una metodología para resolver problemas y/o reducir costos, al mismo tiempo que mejora los requerimientos de desempeño, también conocido como calidad. (Yépez, 2009, p.64)

La ingeniería de valor en el GAD es inexistente; ya que las autoridades anteriores tenían un modelo de desarrollo cantonal, que en los actuales momentos ha sido descartado; y recién se está en el re diseño de los procesos, con la finalidad de promover el uso eficiente de los recursos.

### **Manual de procesos**

Es un documento que describe textualmente todos los procesos inter funcionales de la organización con todos sus componentes básicos: contenido, objeto, alcance, definición de términos, mapa de entradas, mapa de salidas, recursos y controles de los procesos gobernantes, claves y de apoyo.

### **Políticas empresariales**

Son los medios por los cuales se logran los objetivos estratégicos. Las políticas incluyen directrices, reglas y procedimientos establecidos con el propósito de apoyar los esfuerzos de consecución de los objetivos. (Tejada, 2003, p.57)

Las políticas empresariales a nivel de la institución pública municipal en la planificación estratégica, son de gran importancia puesto que permite contribuir y apoyar al cumplimiento de los objetivos planteados a nivel organizacional.

### **Proceso**

Conjunto de actividades mutuamente relacionados o que interactúan, los cuales transforman elementos de entrada en resultados, es decir desde los in puts que sufren un mecanismo transformador y resultan en outputs. (Yépez, 2009, p.69)

Los procesos a nivel municipal están presentes en todas aquellas actividades propias de su gestión, por lo que constantemente hay procesos de entrada y de salida; por ejemplo en el caso de la VUE uno de los procesos de entrada es la solicitud para registro de Propiedad

Intelectual; y el proceso de salida o el resultado es la notificación favorable o no, dependiendo de la documentación de soporte.

### **Procesos gerenciales**

Son los procesos de planificación y control que contribuyen a la dirección de la empresa y tienen relación directa con su misión, porque a través de su gestión cumplen los fines de la creación de la organización. (Yépez, 2009, p.73)

A nivel de las diferentes direcciones de la municipalidad se maneja los procesos gerenciales, de tal manera que permite contribuir con el cumplimiento de la misión institucional.

### **Procesos clave y operativos**

Son los procesos que generan salidas y tienen impacto alto sobre la satisfacción del cliente como la investigación y desarrollo. (Yépez, 2009, p.73)

Los procesos clave y operativos se evidencian dentro de la planificación estratégica, y son claves porque son aquellos fundamentales y representan la razón de ser del GAD municipal; en tanto que los operativos son aquellos complementarios que toda organización cuenta para trabajar los procesos claves; por ello se hace indispensable que la Ventanilla Única Empresarial tenga bien definidos e identificados este tipo de procesos.

### **Procesos de apoyo**

Son todos los procesos internos que dan sustento a los procesos operativos y a los gerenciales, por lo que están presentes en todas las actividades que se realicen dentro de la organización. (Yépez, 2009, p.74)

Los procesos de apoyo constituyen los recursos propios de la organización, en este caso están definidos por el talento humano, el departamento financiero, entre otros relacionados.

### **Ruta de calidad**

Es la mejora permanente de los procesos y permite reducir costos de no calidad y costos evitables; para ello se fundamenta en conseguir que los procesos sean más eficaces, minimizar el uso de recursos, garantizar la adaptabilidad de los procesos y desarrollar nuevas estrategias a través de los procesos. (Roure, Moñino, & Rodríguez, 2002, p.87)

La ruta de calidad indica el camino que puede llevar más rápidamente al resultado; y en este trayecto puede reducirse costos y tiempo; aspecto que aún no ha sido identificado al 100% dentro de las diferentes unidades de la municipalidad, como es el caso particular de la Ventanilla Única Empresarial.

### **Valor agregado**

Es la percepción que tiene un cliente o usuario sobre la capacidad de un producto o servicio de satisfacer su necesidad, y que a través del tratamiento del valor agregado es el mecanismo que permite estudiar las diversas posibilidades de innovar el producto y garantizar un mayor grado de satisfacción. (Yépez, 2009, p.75)

El valor agregado dentro de los procesos internos de la VUE está ausente; ya que las planificaciones anteriores requieren actualizarse; y además el número de usuarios de los servicios municipales ha experimentado un crecimiento que ha colapsado los recursos institucionales.

### **Valores esenciales**

Son postulados primordiales y duraderos de una organización. Conjunto de principios inspiradores intemporales y que tienen un valor intrínseco para sus miembros. (Harvard Business Review, 2000, p. 21)

Los valores esenciales del GAD Municipal de Otavalo se encuentran explícitos en el marco de la filosofía corporativa institucional, en los que destaca el trabajo honesto, la atención amable, la optimización de recursos y el servicio ciudadano; entre los más principales.

En este sentido, la VUE es una dependencia que cumple roles específicos dentro de la gran institucionalidad; y que a su vez cuenta con valores que se practican en las acciones cotidianas de la unidad.

## 2.4 Sistema de Hipótesis

Ho: La calidad en la atención a los usuarios de los servicios de la Ventanilla Única Empresarial del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Otavalo, mejorará su eficiencia en cuanto se implemente un modelo de gestión por procesos.

## 2.5 Sistema de Variables

- **Gestión por procesos:** Variable independiente
- **Calidad:** Variable Dependiente

$$\text{Calidad} = f(\text{gestión por procesos})$$

### 2.5.1 Conceptualización.

- **Gestión por procesos**

Es el mecanismo que ayuda a identificar qué se requiere hacer para obtener los resultados planteados; y para ello es necesario distinguir al responsable, los recursos a emplearse, las metodologías de procesos y los programas de inicio de los procesos.

- **Calidad**

La calidad es una conceptualización del usuario, basada en la experiencia actual del cliente con los productos o servicios, comparado con sus requerimientos, establecidos o no establecidos, conscientes o inconscientes, técnicamente operacionales o enteramente subjetivos. Y siempre representando un blanco móvil en un mercado competitivo.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

### 3.1 Nivel de la Investigación

Los niveles de investigación tienen el rol de monitorear el proceso constructivo del problema o fenómeno de estudio; y entender el mecanismo para la resolución o planteamiento de la propuesta; en este sentido se ubican los siguientes niveles:

- **Nivel exploratorio.** Este nivel ayuda a precisar el verdadero problema de investigación, por lo cual filtra toda la información y ayuda al investigador a sintetizar en una sola idea el problema de estudio.
- **Nivel descriptivo.** La descripción, como nivel de investigación ayuda a analizar el problema desde varias perspectivas; por lo que es fundamental para entender la temporalidad del problema y plantear alternativas sostenibles de solución, ajustadas a la realidad de los protagonistas.
- **Nivel relacional.** Este nivel se aplicó en la presente investigación, incluyendo una demostración con medidas de la estadística inferencial, que permite establecer la relación entre la variable explicada y la variable explicativa.
- **Nivel explicativo.** Este nivel si se aplicó en la investigación, ya que consiste en analizar la relación entre la calidad versus la gestión por procesos; por lo que el planteamiento al respecto fue:  $\text{Calidad} = f(\text{gestión por procesos})$
- **Nivel aplicativo.** Este nivel si se efectúa en la investigación, en virtud de que el proceso mismo del trabajo incluye la realización de una propuesta que se convierta en la herramienta de gestión para lograr la calidad en los servicios mediante una adecuada gestión por procesos.

### 3.2 Diseño de la Investigación (Tipo de la investigación)

- La investigación se considera como un estudio de diseño no experimental, que plantea el estudio del problema desde una base de estadística descriptiva, sin embargo se planteó demostraciones de estadística inferencial.

- Además, el presente informe fue de corte transversal, ya que se inició a mediados del 2013, y culminó en el tercer trimestre del año 2014, por lo que los resultados, conclusiones y recomendaciones pertenecen a esta temporalidad.
- Por el tipo de investigación, esta se encuentra dentro de la categoría explicativa; porque estuvo orientada a visualizar las causas y efectos de los problemas, debilidades y amenazas que giran en torno a la calidad de los servicios que presenta la Ventanilla Única Empresarial del Municipio de Otavalo.
- El enfoque de la investigación fue cualitativo, porque describe el problema con sus detalles de origen; también responde al análisis cuantitativo, porque la recolección de la información se realizó con estudio de frecuencias y porcentajes; y también es propositiva; porque una vez que se detectó y analizó profundamente el problema de la unidad de estudio, se realizó una alternativa de solución, que en este caso fue el diseño de un modelo de gestión por procesos para la Ventanilla Única Empresarial.

### **3.3 Método de la Investigación**

#### **Método Inductivo**

A palabras de (Bernal, 2006, p. 56) dice: “El método se inicia con un estudio individual de los hechos y se formulan conclusiones universales que se postulan como leyes, principios o fundamentos de una teoría”

La inducción como método de investigación se vio plasmada en las conclusiones generales del estudio, ya que son un resumen de lo que el proyecto generaría cumpliendo las condiciones que se describan.

#### **Método Deductivo**

Para (Baena, 2009, p. 46), indica: “De una norma general, se deducen comportamientos individuales o particulares. La experiencia y el conocimiento para trazar hipótesis es el ejemplo más claro de la aplicación de esta metodología”

El método deductivo se vio reflejado en todo el proceso de construcción del proyecto; desde el diagnóstico situacional hasta llegar al problema diagnóstico.

### **Método Analítico**

En este método se distinguen elementos de un fenómeno y se procede a revisar ordenadamente cada uno de ellos por separado; a partir de la experimentación y el análisis de un gran número de casos, se establecen leyes universales. (Rodríguez, 2005, p. 29)

El método analítico estuvo presente en todos aquellos aspectos que se interprete la información primaria extraída a través de la aplicación de los diversos instrumentos de investigación.

### **Método Sintético**

Para (Bernal, 2006, p. 57), dice: “Este método consiste en integrar los componentes dispersos de un objeto de estudio para estudiarlos en su totalidad”

La síntesis se utilizó en el momento de realizar el marco teórico porque se tomarán las ideas centrales de cada uno de las fuentes que se consulten, pero se anotará únicamente los criterios que se ajusten a la realidad del entorno donde tendrá lugar la nueva unidad productiva.

## **3.4 Operacionalización de Variables**

Tabla 1. Operacionalización de Variables

<b>Objetivo</b>	<b>Variable</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Instrumento e informantes</b>
Analizar la calidad y el valor percibido por los usuarios de forma que a éste le resulte agradable trabajar con la Ventanilla Única Empresarial.	Calidad del servicio	Optimizar recursos de la VUE y garantizar la satisfacción del usuario por el servicio recibido	Encuesta: Usuarios
Efectuar un levantamiento de procesos de todos los servicios que brinda la Ventanilla Única Empresarial.	Levantamiento de procesos	Metodologías para levantar procesos en la VUE	Encuesta / Ficha de observación
Definir actividades con valor agregado, para reducir los costos internos de la Ventanilla Única Empresarial.	Valor agregado	Crear actividades integrales y oportunas	Encuesta: Usuarios

Determinar los plazos de respuesta óptimos a los trámites ciudadanos, propugnando su consecutiva reducción, acorde a los requerimientos de la calidad total.	Respuestas óptimas	Optimizar los recursos de la institución y del usuario	Encuesta: Usuarios
Diseñar un manual de gestión de procesos para la puesta en marcha y de mejoramiento continuo, de manera que permita alinear los procesos con los objetivos estratégicos de la VUE.	Gestión por procesos	Diagramar los procesos con enfoques de calidad y de integralidad	Encuesta: Usuarios

Fuente: Investigación diagnóstica

### 3.5 Población y Muestra

#### 3.5.1 Población.

La población está compuesta por las personas que visitan la Ventanilla Única Empresarial que en promedio son 2832 personas por mes; y bajo este concepto, al ser un número mayor a 200 unidades, la metodología recomienda aplicar un estudio muestral.

#### 3.5.2 Muestra.

Fórmula del cálculo muestral

$$n = \frac{PQN(N-1)}{E^2K^2 + PQ}$$

En donde,

n = Tamaño de la muestra	Dato desconocido
P = Probabilidad de ocurrencia 0,5	0,5
Q = Probabilidad de no ocurrencia 0,5	0,5
N = Tamaño de la población	179
E = Error de Muestreo 5%	5%
K = Coeficiente de correlación de error estimado en 2	2

Reemplazando los valores, se obtuvo lo siguiente:

$$n = 0.5 \times 0.5 \times 2832(2832-1) / 0.520.52 + 0.5 \times 0.5$$

$$n = 351 \text{ encuestas}$$

Como resultado de la aplicación de la fórmula muestral, esta recomienda aplicar 351 encuestas a personas que requieren los servicios de la Ventanilla Única Empresarial del Municipio de Otavalo.

### 3.6 Técnicas e Instrumentos de Recolección de la Información

Dentro de las técnicas e instrumentos necesarios para realizar la investigación se consideraron las siguientes:

Tabla 2. Técnicas e Instrumentos de recolección de información

<b>Técnica</b>	<b>Instrumentos</b>	<b>Característica</b>
Encuesta	Cuestionario estructurado de encuesta	Formulario con preguntas cerradas, con varias opciones de respuesta que consideren los planteamientos de las variables e indicadores
Observación	Ficha de Observación	Ficha que recoge aspectos particulares, sobre temas que requieren mayor profundidad de análisis.

Fuente: Investigación directa

El instrumento de encuesta se encuentra en el respectivo anexo de la investigación.

### 3.7 Técnicas de Procesamiento y Análisis de la Información

La información obtenida, producto de la investigación se procesó con la ayuda del paquete estadístico sobre la base de la estadística descriptiva, dando como resultado las tablas de salida elaboradas para el efecto.

## **CAPÍTULO IV**

### **PROPUESTA**

#### **4.1. Introducción a la propuesta**

La realización de la presente propuesta se enmarca dentro de los objetivos específicos del estudio; ya que a lo largo de la investigación se ha fundamentado desde el enfoque teórico la importancia de los procesos en la generación de valor agregado y la búsqueda de la calidad; estos dos como elementos primordiales para que desde la institucionalidad se gestione e innove nuevos mecanismos que le permitan cumplir las expectativas de los usuarios de la variada gama de servicios.

Adicionalmente, debido a que las actuales políticas, tanto a nivel municipal como a nivel de las distintas dependencias, se quiere lograr un contacto directo con el usuario y que éste a su vez perciba los cambios; al interior del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Otavalo, se ha emprendido con la tarea de revisar los procesos internos y detectar aquellas falencias que limitan la calidad del servicio; en tal virtud este trabajo contribuirá con la actualización de los diferentes procesos, acoplándolos a la necesidad del usuario.

En este contexto, para realizar la investigación se analiza la calidad y el valor percibido por parte de los usuarios, aspectos recogidos en una encuesta que sistematiza las opiniones de los usuarios. Posteriormente se efectúa el levantamiento de procesos, en donde a través de un mapa de procesos se los identifica de acuerdo al rol que cumplen dentro de la organización. Después se definió las actividades con valor agregado, las cuales son las que producen un output institucional hacia el usuario; pero también fue necesario definir los plazos óptimos que requiere cada uno de los procesos; lapsos que precisamente fueron establecidos bajo el supuesto de que la organización se encuentra en plena operatividad; y finalmente se requirió diseñar un manual de gestión por procesos que describe la manera adecuada de atender los requerimientos ciudadanos.

#### **4.2. Análisis de la calidad y el valor percibido de los usuarios**

Con el fin de conocer el valor percibido por los usuarios en relación al servicio brindado por la Ventanilla Única Empresarial, se estableció una encuesta que permite obtener varios parámetros indispensables para el desarrollo de la presente propuesta. Para ello posterior a su aplicación se procedió a realizar el Análisis e Interpretación de los datos obtenidos, mismos que se detallan a continuación.

#### 4.2.1. Análisis e Interpretación de los Datos.

##### 1. ¿Hace qué tiempo conoce la Ventanilla Única Empresarial?

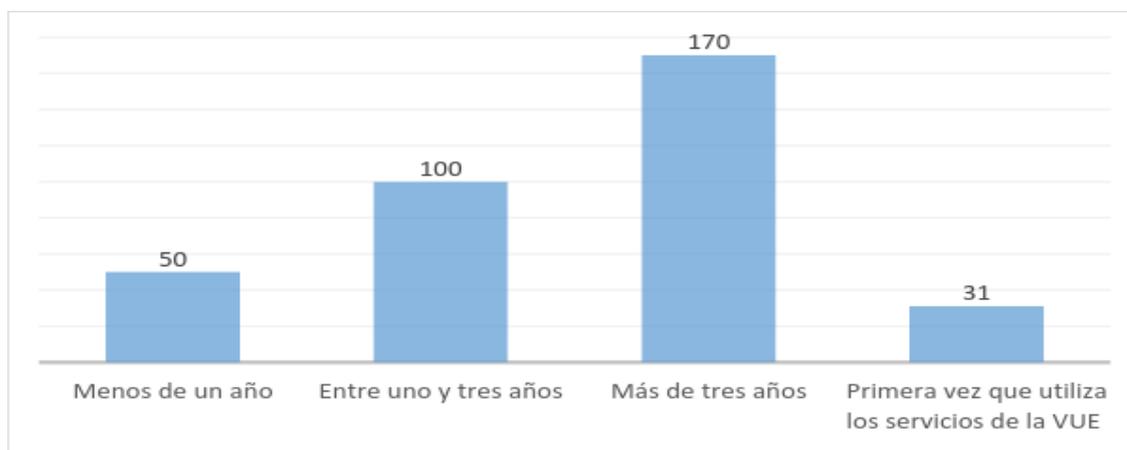


Figura 5. Tiempo que conoce la VUE  
Fuente: Encuesta aplicada a usuarios.

La Ventanilla Única Empresarial fue una iniciativa del Consejo Municipal del Cantón Otavalo conjuntamente con la cooperación del Banco Interamericano de Desarrollo BID en el año 2009 se cristalizó este proyecto; que a la actualidad tiene 6 años de vida institucional; y se puede decir que 5 de cada 10 encuestados conocen la existencia de la VUE, por lo que esto significa un posicionamiento efectivo de esta dependencia en la mente del usuario de este servicio complementario.

##### 2. ¿Cuál es el último trámite que realizó en la VUE?

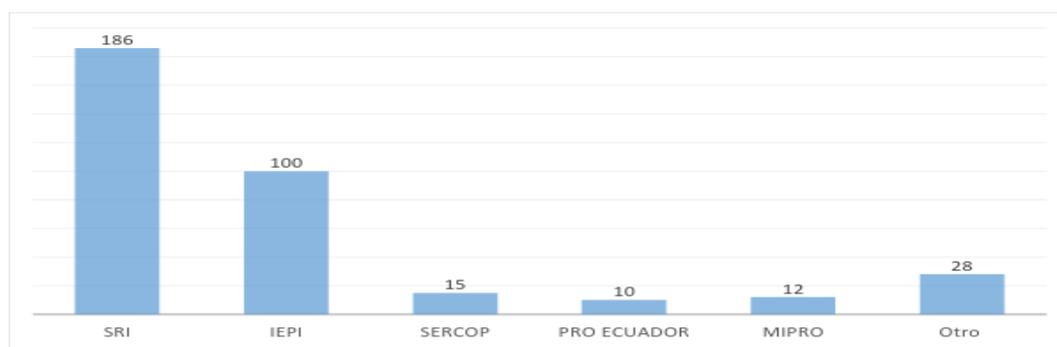


Figura 6. Realización de trámites en la VUE  
Fuente: Encuesta aplicada a usuarios.

La Ventanilla Única Empresarial tiene como misión fundamental la de facilitar el acceso a empresas y personas naturales a los servicios del sector público y privado que contribuyan a la formalización y al mejoramiento de la gestión de las unidades productivas del cantón y la provincia; en ese sentido se ofertan los servicios que se han llegado a través de un acuerdo

con otras instituciones, tal es así que el SRI es una de las entidades que ha tenido mayor aceptación, esto indica que en el cantón existen personas que tienen una actividad económica formal que precisamente contribuye al desarrollo local y nacional; pero aparte de este lineamiento el segundo servicio que tiene mayor afluencia de usuarios es el relacionado con el IEPI, es decir que en la población Otavaleña, como la aledaña al cantón ha buscado tramitar la búsqueda fonética de marcas, partes de invención, diseños industriales, el registro de marcas, registros de obras literarias, trámites de registro de bases de datos obras audiovisuales y programas de ordenador, inscripción de contratos sobre bases de datos obras audiovisuales y programas de ordenador, entre los más principales.

**3. En el servicio (pregunta 2), la VUE le ayudó a usted con un seguimiento y monitoreo:**

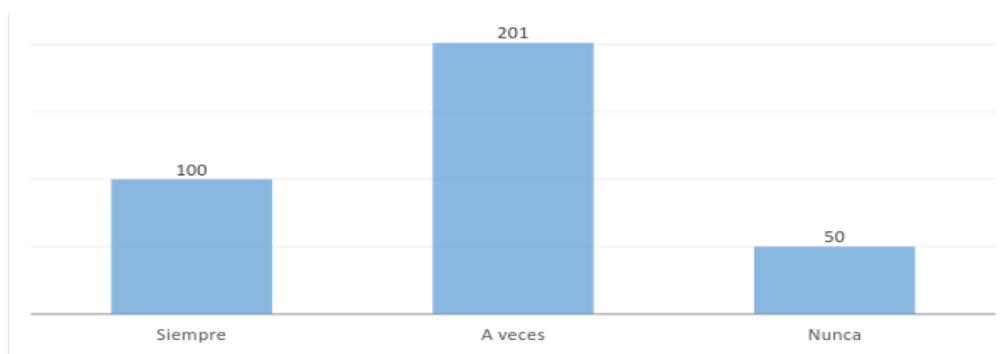


Figura 7. Seguimiento y monitoreo del servicio.  
Fuente: Encuesta aplicada a usuarios.

De las respuestas recolectadas; se puede decir que el 75% de usuarios ha recibido un acompañamiento durante la realización de actividades que demanda el servicio solicitado; por lo que desde la Ventanilla única Empresarial se ha identificado una actitud de servicio, con dos criterios elementales: 1) la atención oportuna e integral de los usuarios externos, y, 2) el enfoque de servicio para la búsqueda de calidad; aspectos de gran importancia para que se pueda lograr una satisfacción del cliente; pero así como se resaltan aspectos muy favorables, también se han identificado casos en donde las prácticas de seguimiento y monitoreo de los trámites solicitados a la VUE han sido represados, causando malestar y retraso en el usuario; aspectos que deben mejorarse para tener un mejor grado de satisfacción por parte del grupo beneficiario.

**4. Está de acuerdo con que la VUE debe mejorar su organización interna**

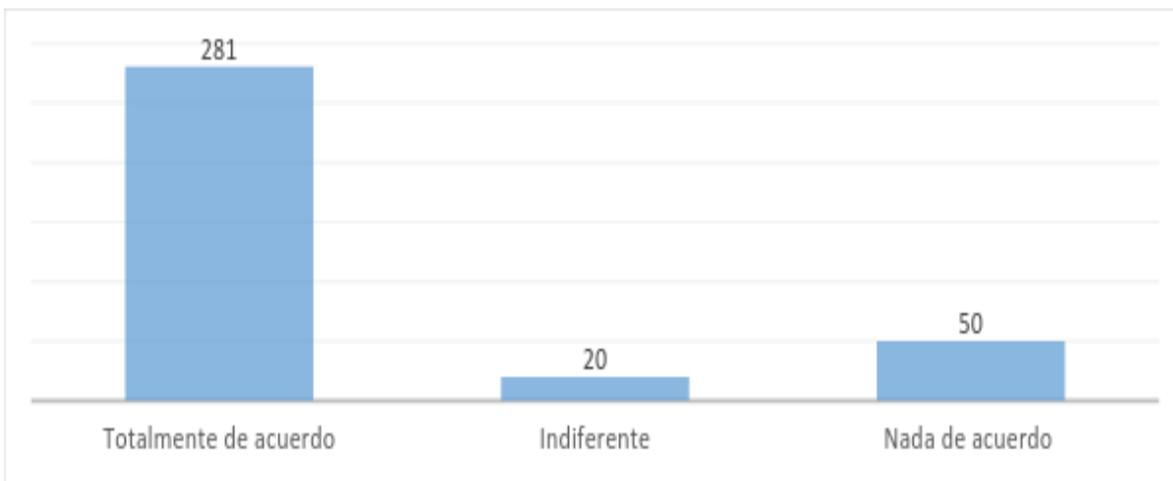


Figura 8. Mejorar la organización interna  
Fuente: Encuesta aplicada a usuarios.

Si bien es cierto que la Ventanilla Única Empresarial durante estos seis años de gestión ha podido implementar servicios de alta demanda ciudadana, teniendo visitas mensuales promedio de 2800, se ha visto limitada en su capacidad operativa, y esto es justamente la opinión del público, ya que la mayoría de estas personas consideran de que es necesario un cambio en la organización interna, debido a que por razones presupuestarias de la propia institución y por razones políticas de la administración actual se ha evidenciado un recorte de presupuesto y también un cambio de personas que cumplían esta función por personal nuevo que aún no se adapta a la dinámica del servicio; razones fundamentales que agravan la situación de los procesos internos; generando un ambiente poco favorable para los usuarios que buscan servicios de mejor calidad.

## 5. La VUE le brinda asesoría técnica

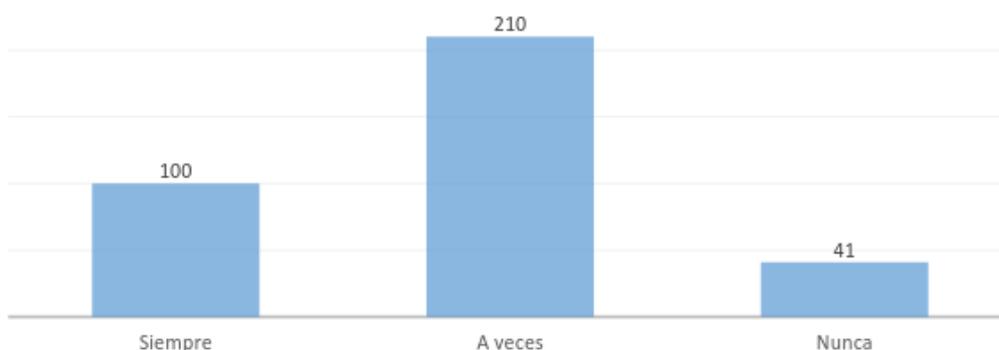


Figura 9. Asesoría técnica  
Fuente: Encuesta aplicada a usuarios.

En relación a la asesoría técnica los usuarios consideran que a veces se brinda este plus por parte del capital humano que labora en la Ventanilla Única Empresarial, y la razón

fundamental para este cambio de actitud es porque en estos últimos meses ha existido una inestabilidad laboral y debido a que el personal y los recursos son limitados para atender cada una de las demandas y requerimientos de la sociedad, por lo que a pesar de los esfuerzos de los trabajadores, esto es insuficiente para cubrir las expectativas de los usuarios.

## 6. ¿Cómo califica los servicios que presta la VUE?

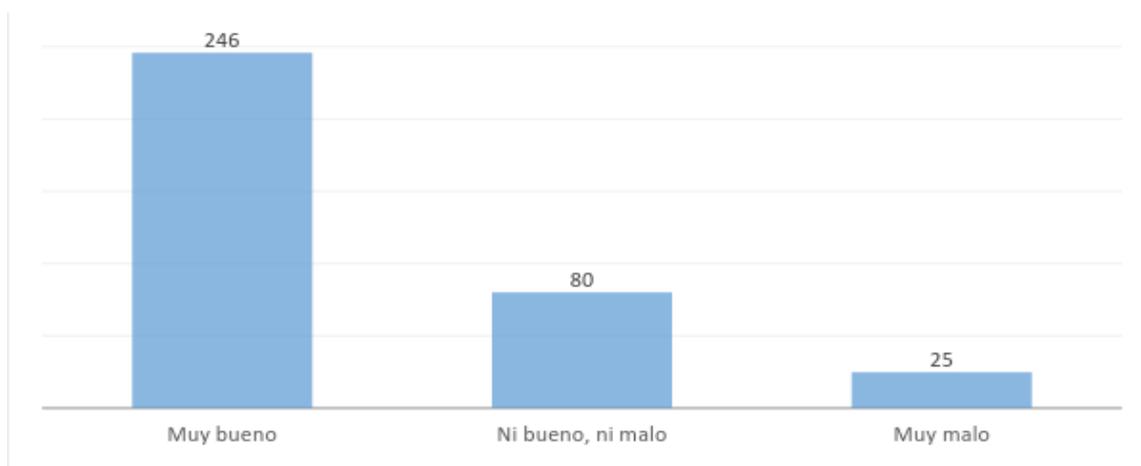


Figura 10. Calificación de los servicios de la VUE

Fuente: Encuesta aplicada a usuarios.

Si bien es cierto, la calidad del servicio ha disminuido, comparada con la que inicialmente se prestaba; aún es mucho mejor que el que brindan las propias instituciones por lo que el usuario, a pesar de las limitaciones que puedan presentarse en la Ventanilla Única Empresarial, se siente satisfecho; pero como ya se ha considerado en los planteamientos anteriores; aún hay cosas que mejorar, para garantizar la calidad del servicio institucional a favor de los beneficiarios.

## 7. La VUE le informa constantemente sobre el transcurso de su trámite:

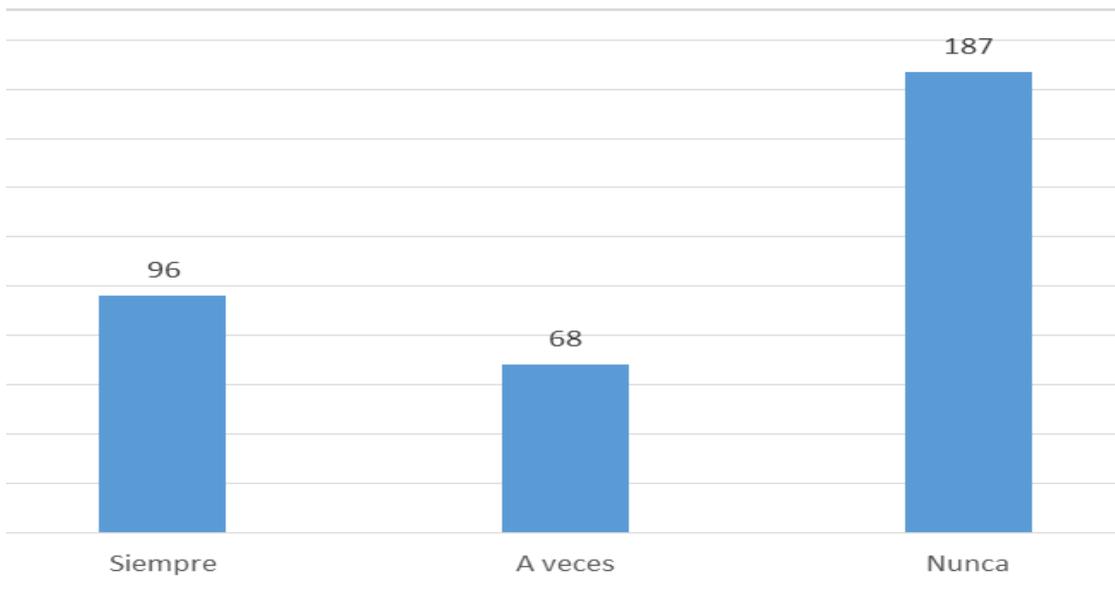


Figura 11. Información y seguimiento de trámites en la VUE  
Fuente: Encuesta aplicada a usuarios.

Al parecer de los usuarios de la VUE se observa que generalmente no reciben un seguimiento de los trámites realizados en esta dependencia pública; por lo que los usuarios tienen que acercarse en reiteradas ocasiones a la institución para pedir información de su proceso; esta novedad se da en aquellas solicitudes en que la VUE cumple un rol de intermediación, como los relacionados con el IEPI, en donde en la VUE se actúa como interlocutor entre el usuario y la institución pública; es decir solicita documentos de respaldo y entrega la información; luego de un periodo el IEPI devuelve la documentación con su respectiva certificación.

**8. Más allá del servicio, integralmente usted se siente satisfecho/a por la atención recibida:**



Figura 12. Integralidad del servicio  
Fuente: Encuesta aplicada a usuarios.

En términos generales los usuarios perciben que los servicios de la VUE, (con sus limitaciones) si son positivos y causan bienestar en quienes requieren realizar un trámite en esta dependencia pública; pero a pesar de los esfuerzos hay personas que luego de percibir los servicios de la VUE no sale completamente satisfecho, y como se argumentaba en la respuesta de los encuestados, tal malestar se originaba en los tiempos que tomaba realizar los trámites y en otras ocasiones por falta de organización interna que hacía que se traspapele la información.

**9. Considera que la VUE le ayuda a optimizar su tiempo**

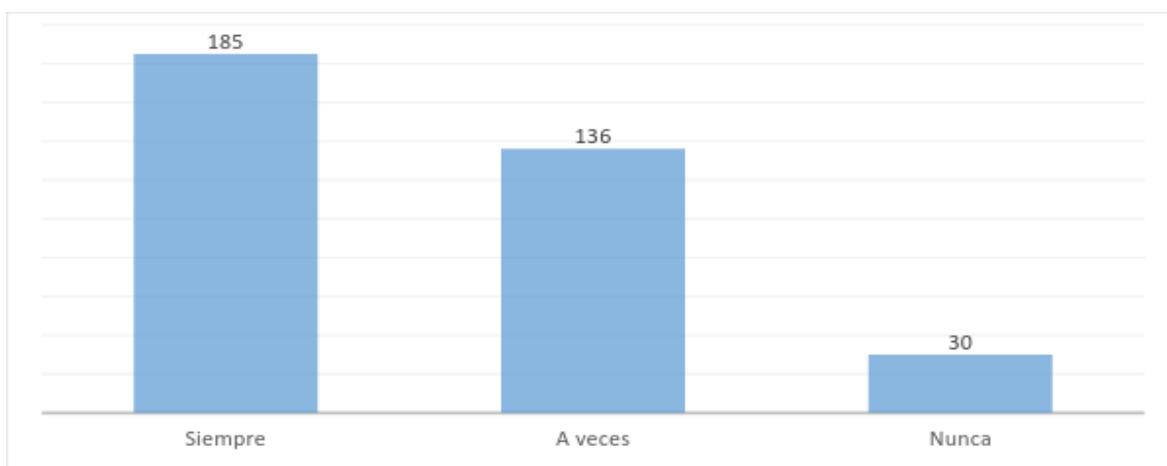


Figura 13. Optimización del tiempo  
Fuente: Encuesta aplicada a usuarios.

En la misma línea de razonamiento que el planteamiento anterior, en este caso a pesar de las restricciones propias a nivel institucional y operativo, los usuarios consideran que los servicios de la VUE si les ayuda a reducir su tiempo, esto es porque las que tienen oficinas en Otavalo o en la capital provincial, Ibarra o Quito, generalmente están colapsadas, demandan tiempo de traslado y mayor cantidad de recursos; es por eso que la ubicación de la VUE se ha convertido en estratégica para la realización de trámites internos.

**10. De acuerdo a la percepción del servicio recibido, considera que el personal de la VUE está preparado para brindarle una atención con calidad**

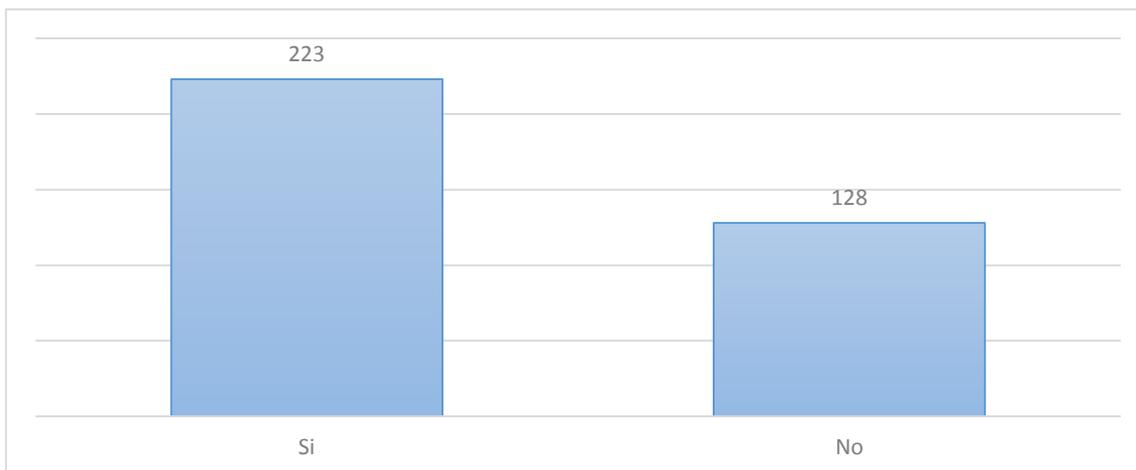


Figura 14. Personal preparado para atención al usuario  
Fuente: Encuesta aplicada a usuarios.

La percepción de los usuarios externos de los servicios de la VUE consideran que el personal sí está preparado para atender de manera eficiente sus requerimientos, pero a pesar de aquello consideran que los sistemas operativos no son los más adecuados y los más ágiles, por lo que limita el accionar de calidad que pueden tener los trabajadores; además el depender de otras instituciones en ocasiones ha generado descoordinación en tiempos de emisión de certificados, lo que causa malestar en los usuarios que acuden a la VUE por una atención oportuna.

**11. Considera que la VUE debe ampliar la vigencia de sus servicios con los organismos públicos y privados**

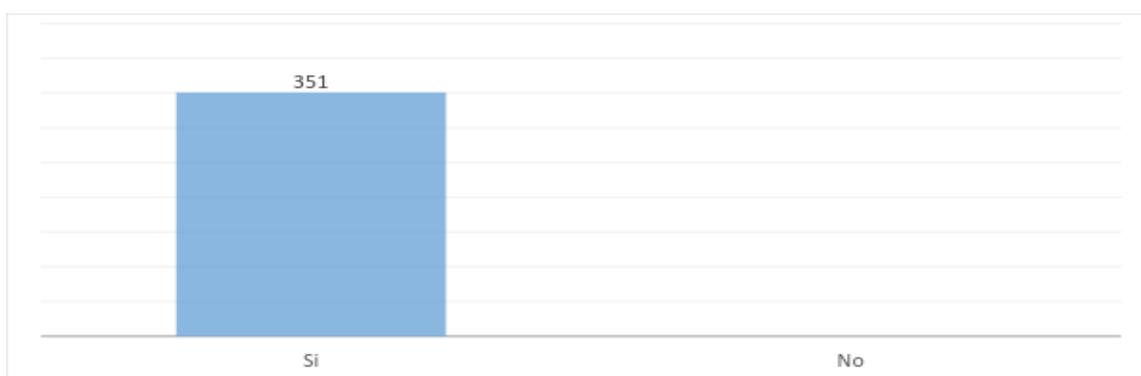


Figura 15. Mantener los acuerdos para la prestación de servicios  
Fuente: Encuesta aplicada a usuarios.

La gran importancia de los servicios que presta la Ventanilla Única Empresarial, han constituido que esta dependencia se vuelva indispensable para los habitantes del cantón Otavalo o de sus alrededores; ya que por la variedad de acuerdos es también requerida por

usuarios de toda la provincia de Imbabura, de Carchi y del norte de Pichincha; y en este mismo sentido se debe estar pendiente de la renovación de los convenios interinstitucionales para evaluar el impacto de sus servicios y en la medida de lo posible proponer estrategias de mejoramiento integral, para el bienestar de los usuarios.

**12. Indique los servicios que la VUE debería ampliar, para lograr un servicio integral y de calidad:**

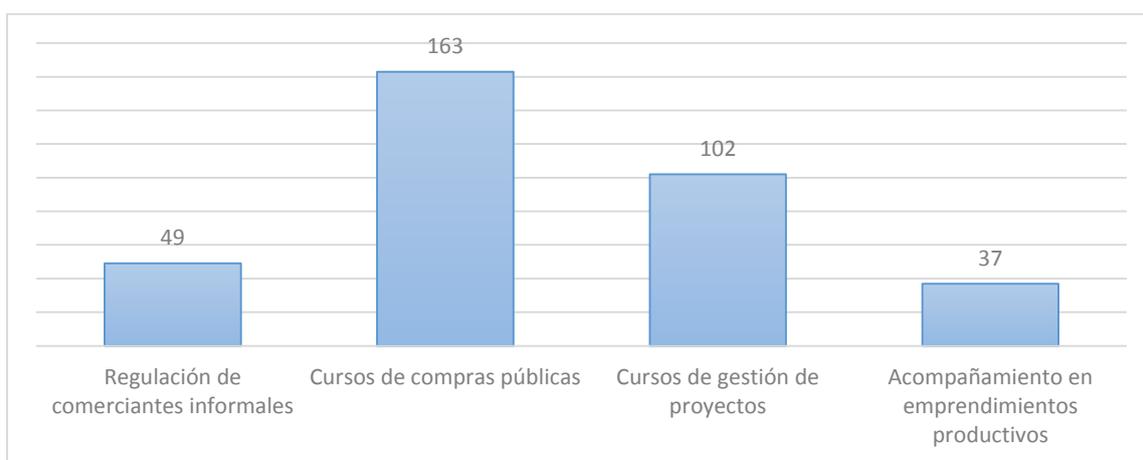


Figura 16. Ampliación de servicios  
Fuente: Encuesta aplicada a usuarios

Al parecer de los usuarios de los servicios de la VUE, consideran que un gran aporte que pudiera efectuar esta dependencia es el de realizar procesos de capacitación, especialmente en temáticas relacionadas como la contratación pública, y la razón de ser es porque toda institución del Estado se encuentra obligada a efectuar contrataciones a través del portal de compras públicas; por lo que el aporte de la VUE sería en la parte cognitiva de los usuarios así como la posibilidad de generar fuentes de ingreso al potencializar las capacidades de las personas. Por otra parte, otro grupo de usuarios consideran que se deben iniciar cursos para la gestión de proyectos, porque en política pública que para realizar inversiones públicas o privadas se requiere la formulación de proyectos; y a través de estas iniciativas también se pueden contribuir al desarrollo cantonal, aprovechando el capital humano local.

**13. Cree que la VUE necesita mayor difusión de los servicios que oferta**

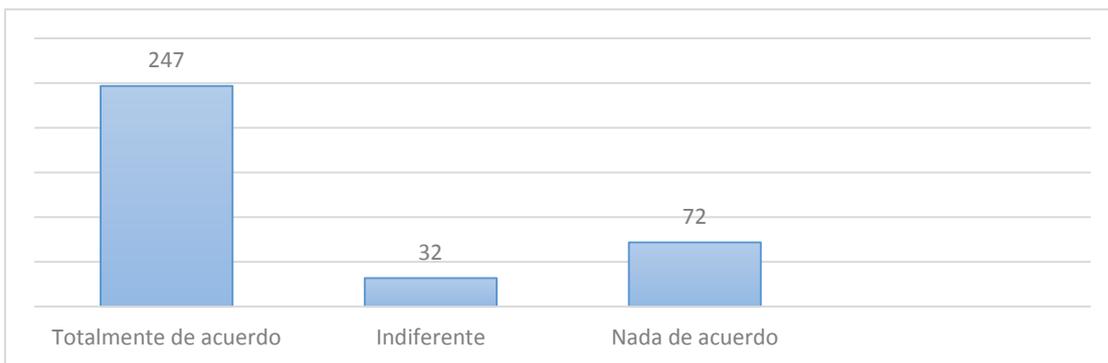


Figura 17. Difusión de los servicios de la VUE  
Fuente: Encuesta aplicada a usuarios.

Según los encuestados, la VUE requiere una mayor presencia en el público meta, ya que existen muchas personas que no conocen la existencia de esta dependencia; o tienen leves referencias de los servicios prestados; razón por la cual consideran que la VUE individualmente o con la presencia institucional den a conocer los servicios que prestan, con la finalidad que la ciudadanía acuda masivamente a solicitar servicios que le ayudan a optimizar el tiempo y sus demás recursos.

**14. Considera que la VUE transmite una imagen institucional confiable, eficiente e innovadora para sus usuarios.**

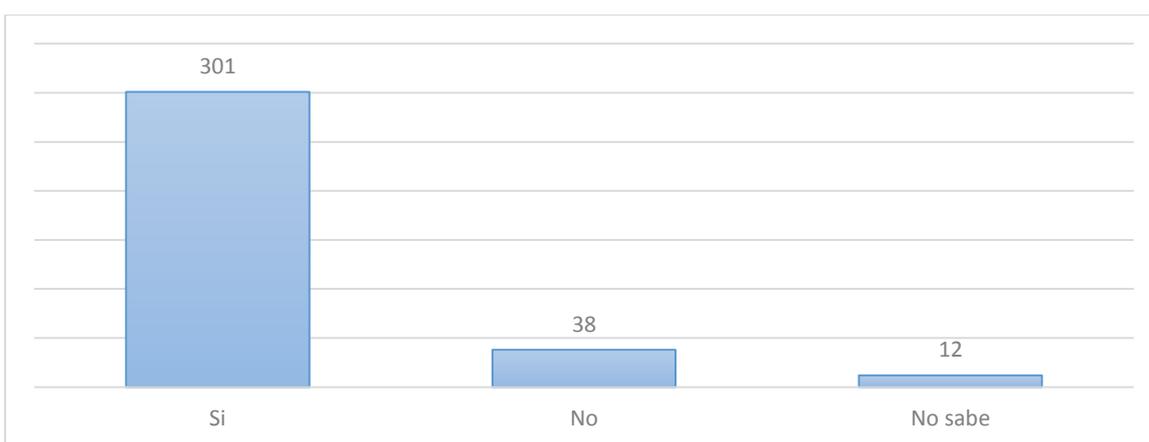


Figura 18. Imagen institucional confiable  
Fuente: Encuesta aplicada a usuarios

Gran parte de los encuestados consideran que la VUE goza de una imagen institucional que irradia confiabilidad a la ciudadanía; ya que es una dependencia municipal y que desde su existencia se ha dado a conocer por las alianzas estratégicas que ha tenido con otras instituciones, para dar servicio y respuesta apropiada desde las necesidades de la

localidad; y a pesar de que han existido conflictos en pro de conseguir su misión; su presencia ha generado confianza en la mayoría de los usuarios.

### **Conclusión de la encuesta**

En resumen, los resultados de las encuestas aplicadas a los usuarios de la Ventanilla Única Empresarial indican que esta es una dependencia que se ha logrado posicionar en la mente de los usuarios y que durante estos tres últimos años, la concurrencia del público ha sido masiva; especialmente por solicitar asesoría en trámites relacionados con el Servicio de Rentas Internas y con el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual; en esta parte hay que destacar además que el personal que atiende los requerimientos ciudadanos está preparado en los procedimientos internos y que a pesar de las limitaciones internas que existen, los usuarios se sienten satisfechos por la integralidad con la que son atendidas sus inquietudes, por lo que sugieren que los servicios actuales se mantengan y en la medida de lo posible se firmen nuevos acuerdos con otras instituciones para ampliar la oferta.

Por otra parte, los usuarios también reconocen que la afluencia masiva de solicitudes en muchos de los casos hacen que los recursos disponibles en la Ventanilla Única Empresarial sean insuficientes para atender la gran demanda ciudadana. Al mismo tiempo recomiendan que dentro de la institución se plantee una reorganización de recursos y se actualicen los procesos, además que se espera que exista un seguimiento constante a los trámites de los usuarios.

Así finalmente con la aplicación de esta encuesta se determina que gran parte de los usuarios consideran que la VUE goza de una imagen institucional que irradia confiabilidad a la ciudadanía; y a pesar de que han existido conflictos en pro de conseguir su misión; su presencia ha generado confianza en la mayoría de los usuarios.

#### **4.3. Identificación de procesos de la VUE**

En este apartado se realizó un levantamiento de cada uno de los servicios que se brindan a través de la Ventanilla Única Empresarial, del cual se obtuvo la siguiente información:



Figura 19. Actores en la Ventanilla Única Empresarial  
 Fuente: Ventanilla Única Empresarial, 2014

Una vez identificadas cada una de las Unidades Estratégicas del Negocio es importante determinar los factores críticos de éxito que puede afectar o impulsar la calidad de los servicios que presta la dependencia municipal.

• **Factores Críticos de Éxito en la Ventanilla Única Empresarial**



Figura 20. Identificación de los Factores Críticos de Éxito  
 Fuente: Ventanilla Única Empresarial, 2014

Los Factores Críticos de Éxito muestran que, la ausencia de cada uno de los servicios propuestos puede afectar seriamente la función de la dependencia y su relación con los usuarios, por lo que es importante conocerlos y trabajarlos.

La identificación de los procesos bajo la lógica de la cadena de valor primero supone el reconocimiento de aquellos procesos estratégicos, operativos y de apoyo; los mismos que en su conjunto permiten definir el alcance de las actividades de la dependencia pública y a su vez se constituyen como base integral de verificación y evaluación de los objetivos institucionales planteados.

- **Cadena de Valor**



Figura 21. Cadena de Valor de la VUE  
Fuente: Ficha de observación directa

- Mapa de Procesos

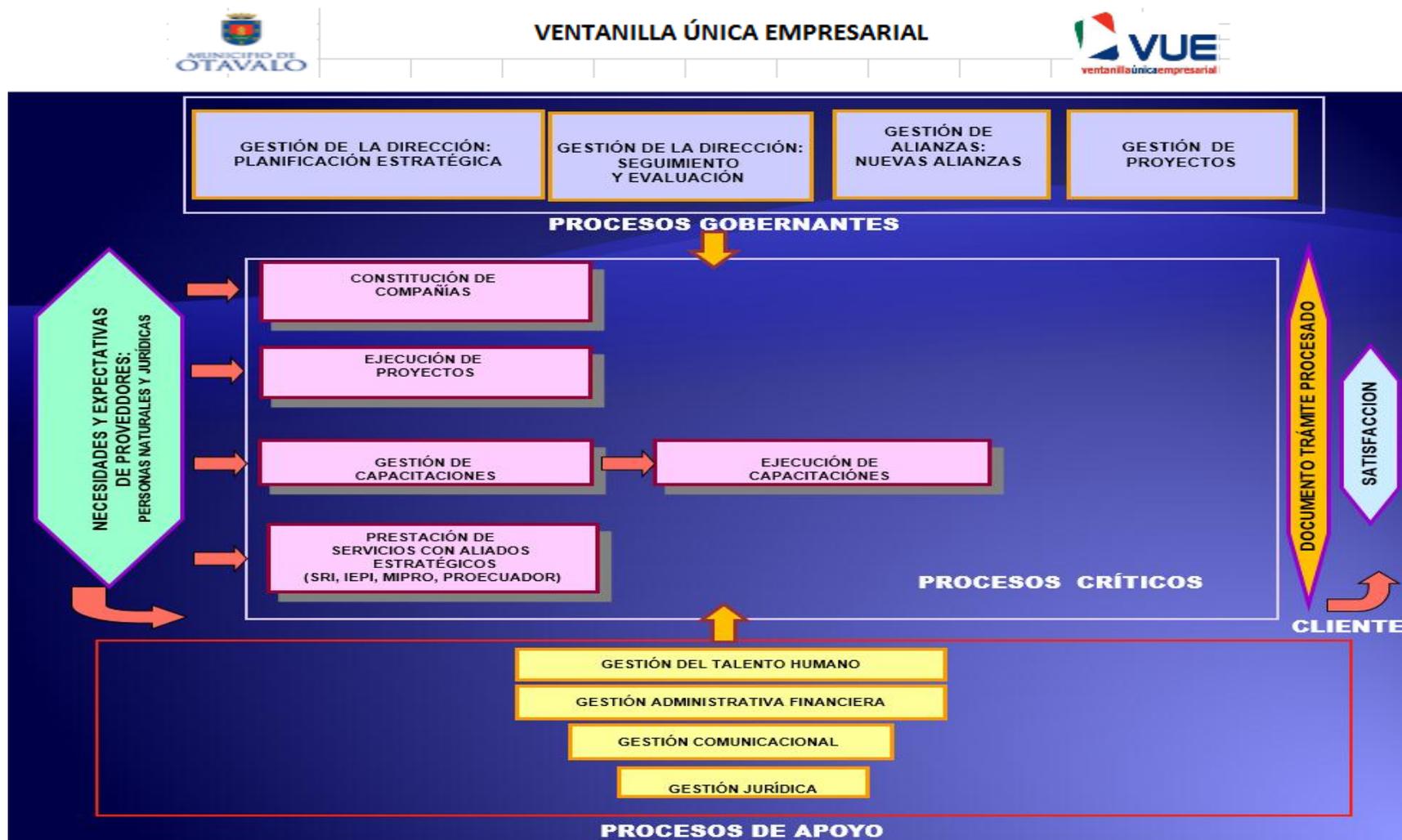


Figura 22. Mapa de procesos  
Fuente: Ficha de observación directa

- **Inventario de Procesos**



**VENTANILLA ÚNICA EMPRESARIAL**



CÓDIGO	PROCESOS	ACTIVIDADES	
PG01	GESTIÓN DE LA DIRECCIÓN: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	PG01.1	Inicio
		PG01.2	Reunión del equipo de trabajo de la VUE
		PG01.3	Análisis del cumplimiento de actividades
		PG01.4	Realización del Plan Operativo Anual POA
		PG01.5	Entrega del POA para revisión y validación
		PG01.6	Socialización del POA
		PG01.7	Observaciones
		PG01.8	Recepción del POA para revisión
		PG01.9	Informe favorable
		PG01.10	Autorización para aplicación del POA
PG02	GESTIÓN DE LA DIRECCIÓN: SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	PG02.1	Inicio
		PG02.2	Reunión del equipo técnico VUE
		PG02.3	Análisis de agenda
		PG02.4	Revisión de cumplimiento de programaciones
		PG02.5	Novedades
		PG02.6	Reprogramación de actividades y recursos
		PG02.7	Elaboración del informe mensual
		PG02.8	Entrega de informe a dirección del área
		PG02.9	Recepción del informe
		PG02.10	Informe favorable
		PG02.11	Recepción y sumilla del informe mensual
		PG02.12	
PG03	GESTIÓN DE ALIANZAS: NUEVAS ALIANZAS	PG03.1	Análisis de estadísticas
		PG03.2	Identificación de la entidad
		PG03.3	Identificación de servicios
		PG03.4	Solicitud de revisión jurídica
		PG03.5	Pertinencia jurídica
		PG03.6	Continuidad con el proyecto
		PG03.7	Elaboración del borrador de propuesta
		PG03.8	Reunión con entidad
		PG03.9	Revisión de la propuesta
		PG03.10	Mejoras y ajustes
		PG03.11	Revisión jurídica
		PG03.12	Elaboración proyecto definitivo
		PG03.13	Socialización de proyecto en el pleno
		PG03.14	Acuerdo de firma de convenio
		PG03.15	Firma de convenio
		PG03.16	Fin de la capacitación
PG04	GESTIÓN DE PROYECTOS	PG04.1	Inicio
		PG04.2	Identificación de necesidades u oportunidades institucionales
		PG04.3	Análisis de pertinencia
		PG04.4	Pertinencia legal
		PG04.5	Disponibilidad presupuestaria

		PG04.6	Realización de perfil de proyecto
		PG04.7	Informe y presentación del proyecto al Consejo Cantonal
		PG04.8	Análisis de pertinencia
		PG04.9	Planificación y programación del proyecto
		PG04.10	Implementación del proyecto
PC05	CONSTITUCIÓN DE COMPAÑÍAS	PC05.1	Atención de solicitud
		PC05.2	Revisión de requisitos
		PC05.3	Aprobación del nombre de la compañía
		PC05.4	Elaboración de la minuta
		PC05.5	Elaboración de escritura publica
		PC05.6	Inscripción de escritura y nombramientos
		PC05.7	Preparar documentos para la Superintendencia de Compañías
		PC05.8	Entrega de documentos finales de constitución
		PC05.9	Obtención del RUC
		PC05.10	Registro en la Superintendencia de Compañías
		PC05.11	Entrega de documentos al usuario
PC06	EJECUCIÓN DE PROYECTOS	PC06.1	Inicio
		PC06.2	Revisión de proyectos y contrastación con el cronograma
		PC06.3	Conformación del comité de seguimiento
		PC06.4	Identificación de requerimientos de recursos
		PC06.5	Solicitud de presupuesto para cubrir el costo de recursos
		PC06.6	Verificación existencia de presupuesto
		PC06.7	Distribución de recursos
		PC06.8	Conformación de equipos de seguimiento de proyectos
		PC06.9	Realización de informes evaluación de proyectos
		PC06.10	Consolidación de informes y reporte de novedades
		PC06.11	Socialización con actores del proyecto
		PC06.12	Acta de socialización del proyecto
		PC06.13	Sumilla de actas
PC07	GESTIÓN DE CAPACITACIONES	PC07.1	Requerimiento de capacitación
		PC07.2	Identificación de aliado estratégico
		PC07.3	Preparación del documento del plan de capacitación
		PC07.4	Solicitud de apoyo en la capacitación
		PC07.5	Revisión del plan de capacitación
		PC07.6	Asignación de recursos
		PC07.7	Preparación y logística
		PC07.8	Oficio de aceptación de las partes capacitadoras
PC08	EJECUCIÓN DE CAPACITACIONES	PC08.1	Inicio
		PC08.2	Registro de participantes
		PC08.3	Recepción de pago - capacitación
		PC08.4	Acreditación de participantes
		PC08.5	Entrega de materiales
		PC08.6	Inicio de la capacitación
		PC08.7	Fin de la capacitación
		PC08.8	Evaluación a asistentes
		PC08.9	Cumplen parámetros
		PC08.10	Entrega de certificado de aprobación del programa de capacitación
		PC08.11	Solicitud de certificado de asistencia al programa de capacitación

PC09	SRI - VERIFICACIÓN - CONSULTAS PÚBLICAS	PC09.1	Atención de solicitud
		PC09.2	Apertura del portal SRI en línea
		PC09.3	Selección ítem de consulta (Estado tributario, pago vehicular, obligaciones RISE)
		PC09.4	Resultados de consulta
PC10	SRI - ASESORAMIENTO TÉCNICO - DECLARACIÓN EN LÍNEA	PC10.1	Atención de solicitud
		PC10.2	Recepción de documentos
		PC10.3	Verificación de información
		PC10.4	Llenar DIMM formularios
		PC10.5	Apertura del portal SRI en línea
		PC10.6	Completar campos obligatorios(RUC y contraseña)
		PC10.7	Rectificación de datos
		PC10.8	Declaración electrónica exitosa
		PC10.9	Impresión de documentos de declaración del portal del SRI
		PC10.10	Registro del usuario en la base de la VUE
PC11	GENERACIÓN DE BÚSQUEDA FONÉTICA – IEPI	PC11.1	Atención de solicitud
		PC11.2	Revisión de requisitos
		PC11.3	Llenar formulario de búsqueda de fonética
		PC11.4	Escaneado de formulario
		PC11.5	Revisión y embalaje de documentos
		PC11.6	Ingresar datos en matriz de atención
		PC11.7	envío a oficina matriz quito
		PC11.8	Esperar 72 horas laborables para tener respuesta del tramite
		PC11.9	Entrega de certificados a usuario
PC12	REGISTRO DE SIGNOS DISTINTIVOS – IEPI	PC12.1	Atención de solicitud
		PC12.2	Revisión de requisitos
		PC12.3	Llenar las solicitudes en línea <a href="http://www.iepi.gob.ec">www.iepi.gob.ec</a>
		PC12.4	Llenar el formulario de registro
		PC12.5	Guardar la información en línea
		PC12.6	Generar vista previa del documento
		PC12.7	Generación de comprobante
		PC12.8	Cancelación de tasa en instituciones financieras
		PC12.9	Iniciar proceso de registro electrónico
		PC12.10	Subir comprobante de pago en PDF al sistema
		PC12.11	Llenar matriz de registro de atención
PC13	REGISTRO DE OBRAS DE DERECHO DE AUTOR – IEPI	PC13.1	Atención de solicitud
		PC13.2	Revisión de requisitos
		PC13.3	Llenar solicitud en línea <a href="http://www.iepi.gob.ec">www.iepi.gob.ec</a>
		PC13.4	Llenar formulario de derecho de autor, según sea el caso
		PC13.5	Guardar la información en línea
		PC13.6	Generar vista previa del formulario
		PC13.7	Generar comprobante de pago
		PC13.8	Efectuar pago en la institución financiera
		PC13.9	Recepción y embalaje de documento para envío a IEPI Quito
		PC13.10	Ingresar datos en matriz de atención
		PC13.11	Recepción y validación de documentos
		PC13.12	Entrega de certificado de autor al quinto día
		PC13.13	Entrega de certificados al usuario
PC14		PC14.1	Atención de solicitud

	PROEQUADOR - REGISTRO ARTESANO EXPORTADOR EN MATRIZ	PC14.2	Llenar la matriz de usuario
		PC14.3	Ingresar con razón social o RUC
		PC14.4	Detalle de la actividad
		PC14.5	Exportador productor emprendedor otros
		PC14.6	Búsqueda de contactos
		PC14.7	Detalle de exportación/tipo de consulta
		PC14.8	envío de información a la Dirección Zonal 1
		PC14.9	Validación de información
		PC14.10	Registro como exportador
PC15	MIPRO - CERTIFICACIÓN ARTESANAL	PC15.1	Inicio
		PC15.2	Atención de solicitud
		PC15.3	Registro de requisitos
		PC15.4	Registrar RUC en <a href="http://www.industrias.gob.ec">www.industrias.gob.ec</a>
		PC15.5	Revisar clave y usuario en el correo electrónico personal
		PC15.6	Llenar el formulario en línea <a href="http://www.industrias.gob.ec">www.industrias.gob.ec</a>
		PC15.7	Validación de información a través del sistema
		PC15.8	Envío en línea del formulario <a href="http://www.industrias.gob.ec">www.industrias.gob.ec</a>
		PC15.9	Revisar la bandeja de entrada del correo electrónico
		PC15.10	Obtención del RUA, imprimir el comprobante
PA16	GESTION DE TALENTO HUMANO	PA16.1	Inicio
		PA16.2	Detección de necesidad de talento humano en la VUE
		PA16.3	Elaboración del perfil del recurso humano
		PA16.4	Solicitud de requerimiento de personal
		PA16.5	Recepción de solicitud
		PA16.6	Disponibilidad presupuestaria
		PA16.7	Visto bueno
		PA16.8	Autorización para contratación
		PA16.9	Publicación en medios para requerimiento de vacantes
		PA16.10	Recepción de carpetas, según perfil solicitado
		PA16.11	Clasificación de perfiles apropiados para el puesto
		PA16.12	Prueba psicológica
		PA16.13	Aprueban
		PA16.14	Prueba técnica y entrevista
		PA16.15	Aprueban
		PA16.16	Declaratoria del ganador del concurso
		PA16.17	Firma del contrato
PA17	GESTIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA	PA17.1	Inicio
		PA17.2	Detención de necesidades u otros recursos
		PA17.3	Elaboración de listado de requerimientos
		PA17.4	Solicitud de requerimientos
		PA17.5	Disponibilidad presupuestaria
		PA17.6	Visto bueno
		PA17.7	Autorización para compra-contratación de recursos
		PA17.8	Verificación de recursos
		PA17.9	Determinación de la formas de pago
			Recepción de recursos
PA18	GESTIÓN COMUNICACIONAL	PA18.1	Inicio
		PA18.2	Elaboración de requerimientos para el plan de comunicacional de la VUE
		PA18.3	
		PA18.4	Solicitud de requerimientos

		PA18.5	Recepción de requerimientos
		PA18.6	Análisis de información
		PA18.7	Ajustes y observaciones
		PA18.8	Programación y ejecución
		PA18.9	Revisión preliminar
		PA18.10	Ajustes y observaciones
		PA18.11	Mejoras de la propuesta de difusión
		PA18.12	Difusión del material informativo
PA19	GESTIÓN JURÍDICA	PA19.1	Inicio
		PA19.2	Solicitud de revisión jurídica de convenios y proyectos
		PA19.3	Recepción de solicitud
		PA19.4	Revisión de material jurídico respecto al requerimiento
		PA19.5	Ajustes y observaciones
		PA19.6	Redacción de informe al pedido de la VUE
		PA19.7	Revisión de observaciones y ajuste al documento final
		PA19.8	Mejoramiento del proyecto y socialización a los grupos de interés

Figura 23. Inventario de procesos  
Fuente: Ficha de observación directa

- Caracterización de Procesos

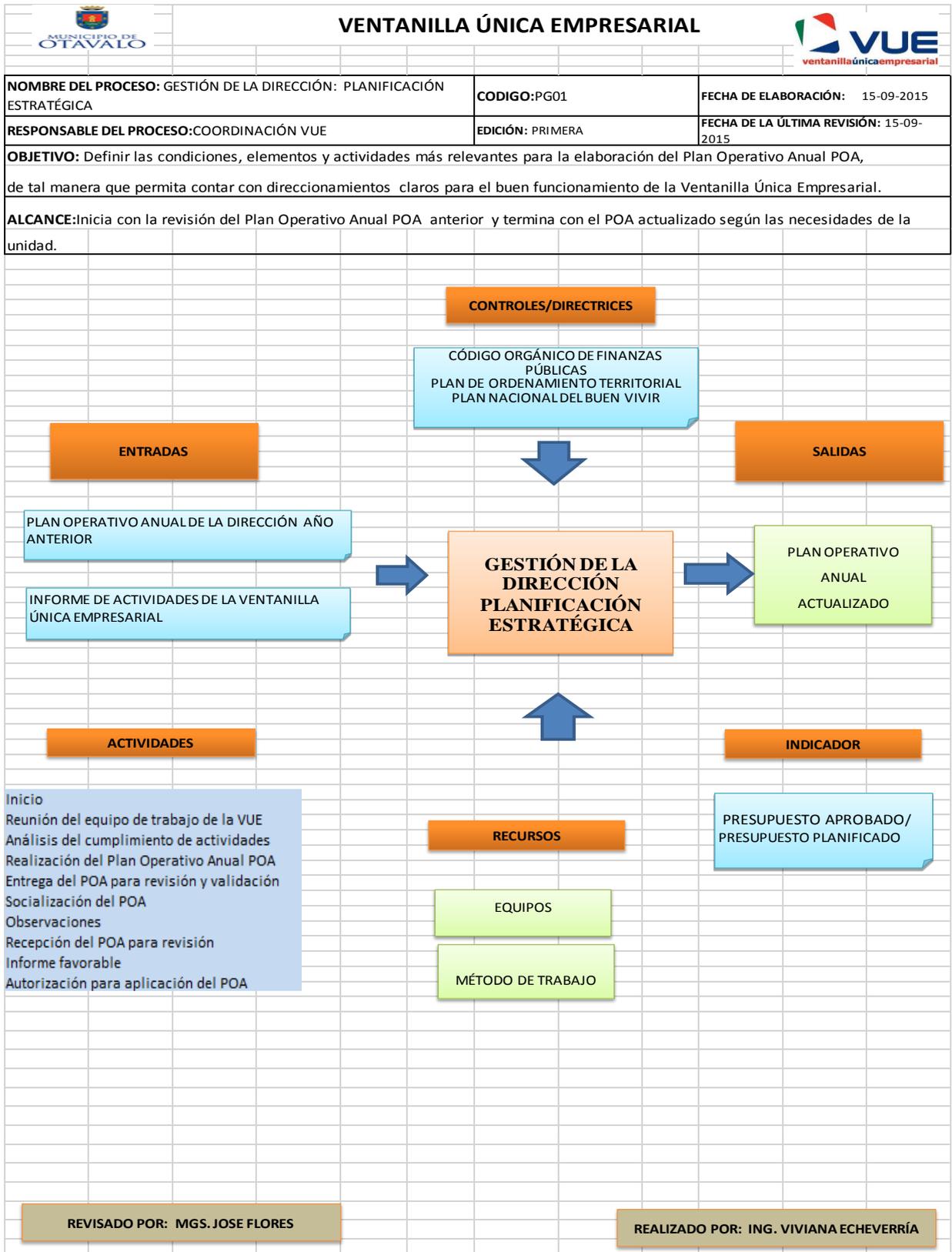


Figura 24. Fichas de procesos Planificación Estratégica  
 Fuente: Ficha de observación directa

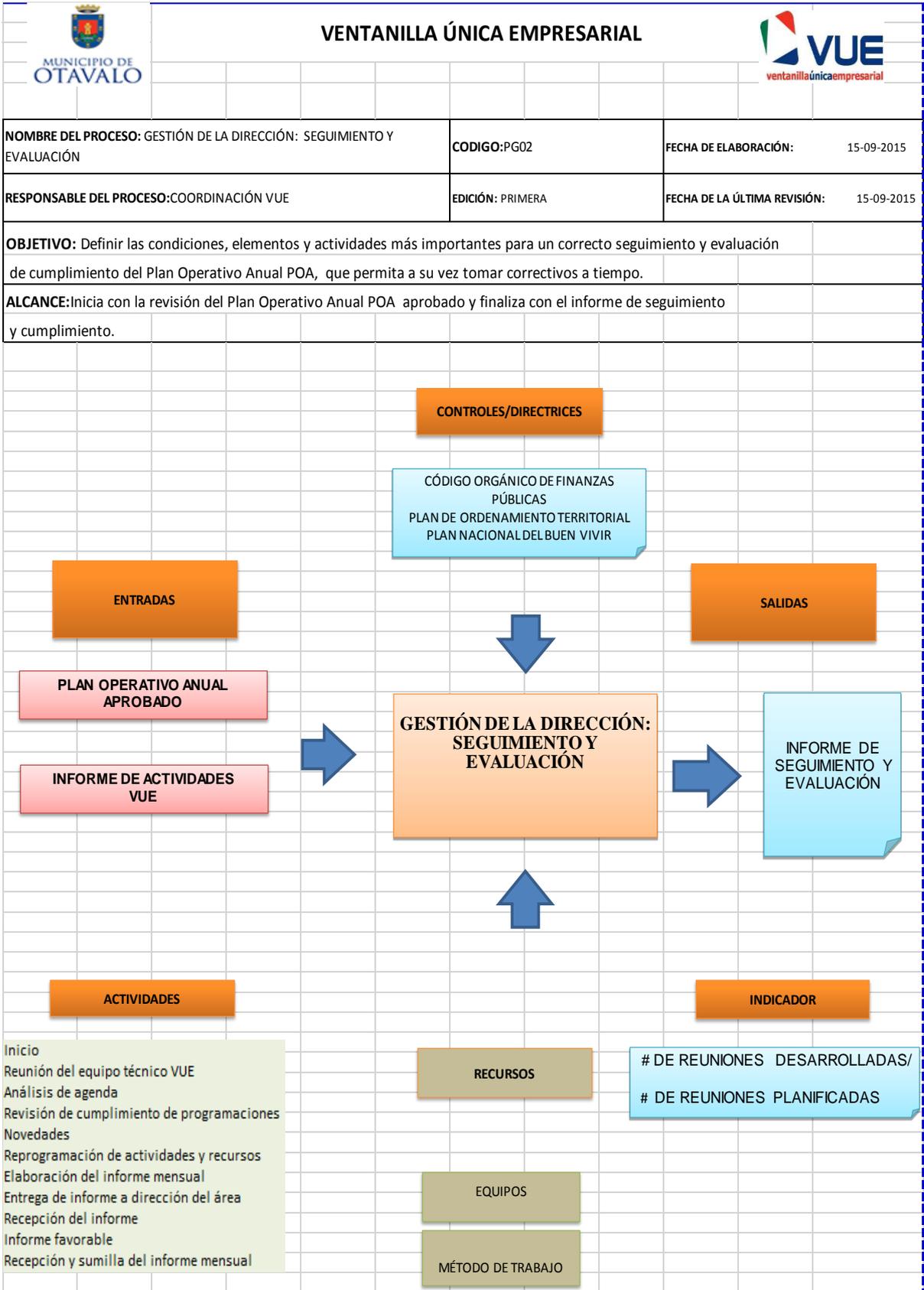


Figura 25. Ficha de procesos Seguimiento y Evaluación  
 Fuente: Ficha de observación directa

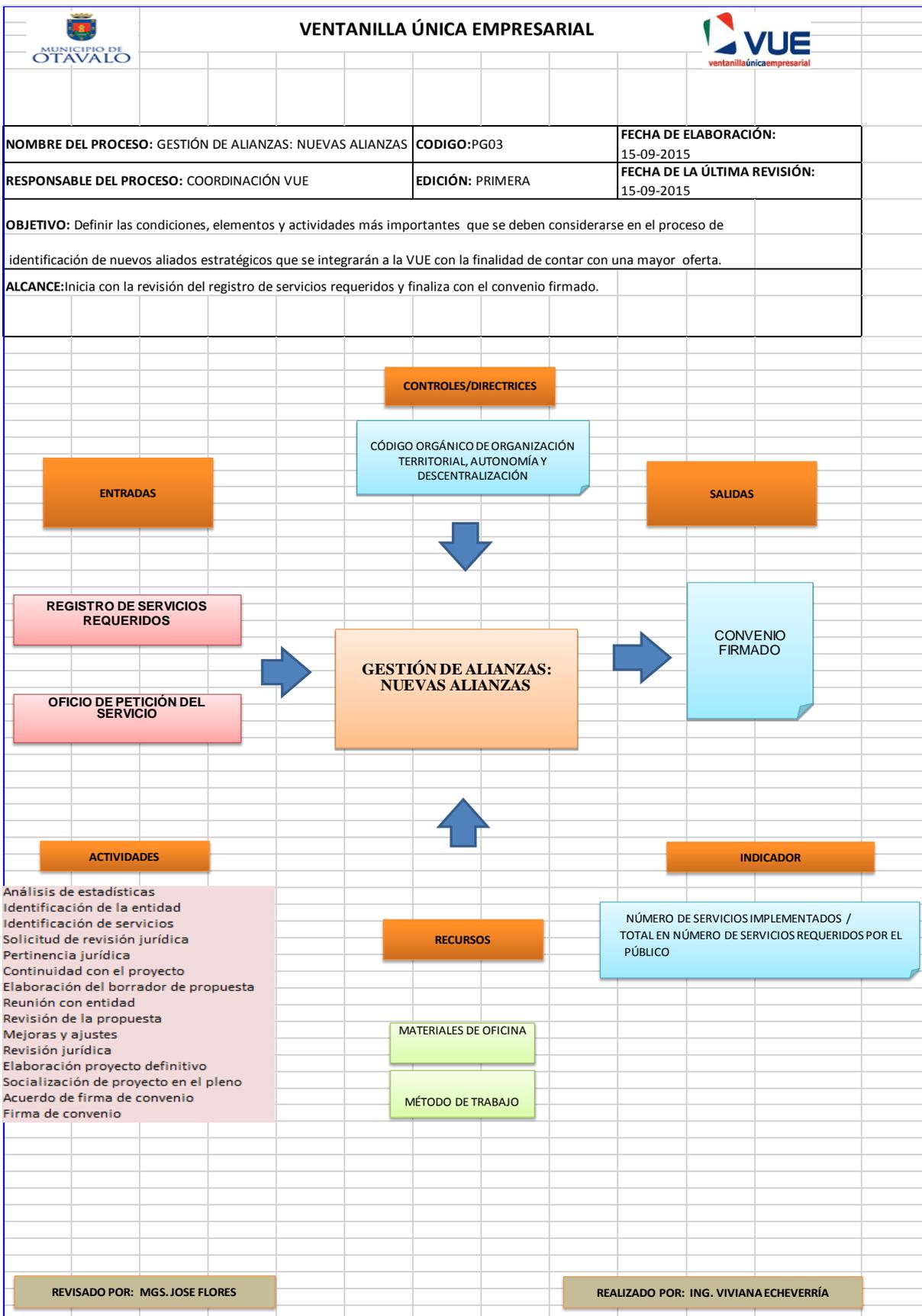


Figura 26. Ficha de procesos Nuevas Alianzas  
Fuente: Ficha de observación directa

<b>NOMBRE DEL PROCESO:</b> GESTIÓN DE PROYECTOS	<b>CODIGO:</b> PG04	<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b> 15-09-2015
<b>RESPONSABLE DEL PROCESO:</b> COORDINACIÓN VUE	<b>EDICIÓN:</b> PRIMERA	<b>FECHA DE LA ÚLTIMA REVISIÓN:</b> 15-09-2015
<b>OBJETIVO:</b> Establecer condiciones, elementos y actividades a seguir para la identificación de necesidades y oportunidades que permitan el desarrollo de proyectos que contribuyan al mejoramiento de los sectores productivos del cantón Otavalo.		
<b>ALCANCE:</b> Inicia con la identificación de oportunidad para finalizar con la obtención de proyectos aprobados		

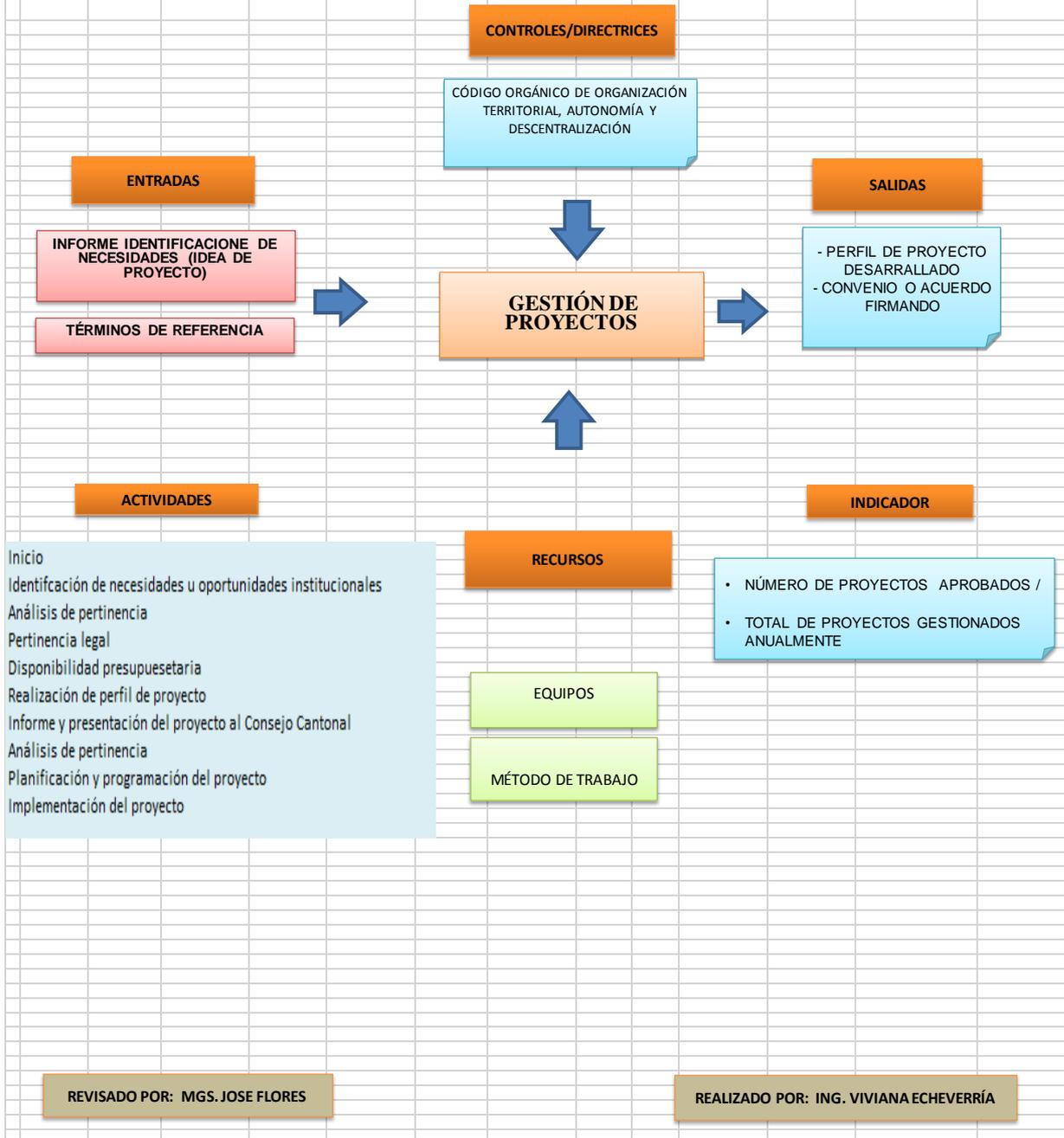


Figura 27. Ficha de procesos Gestión de Proyectos  
 Fuente: Ficha de observación directa

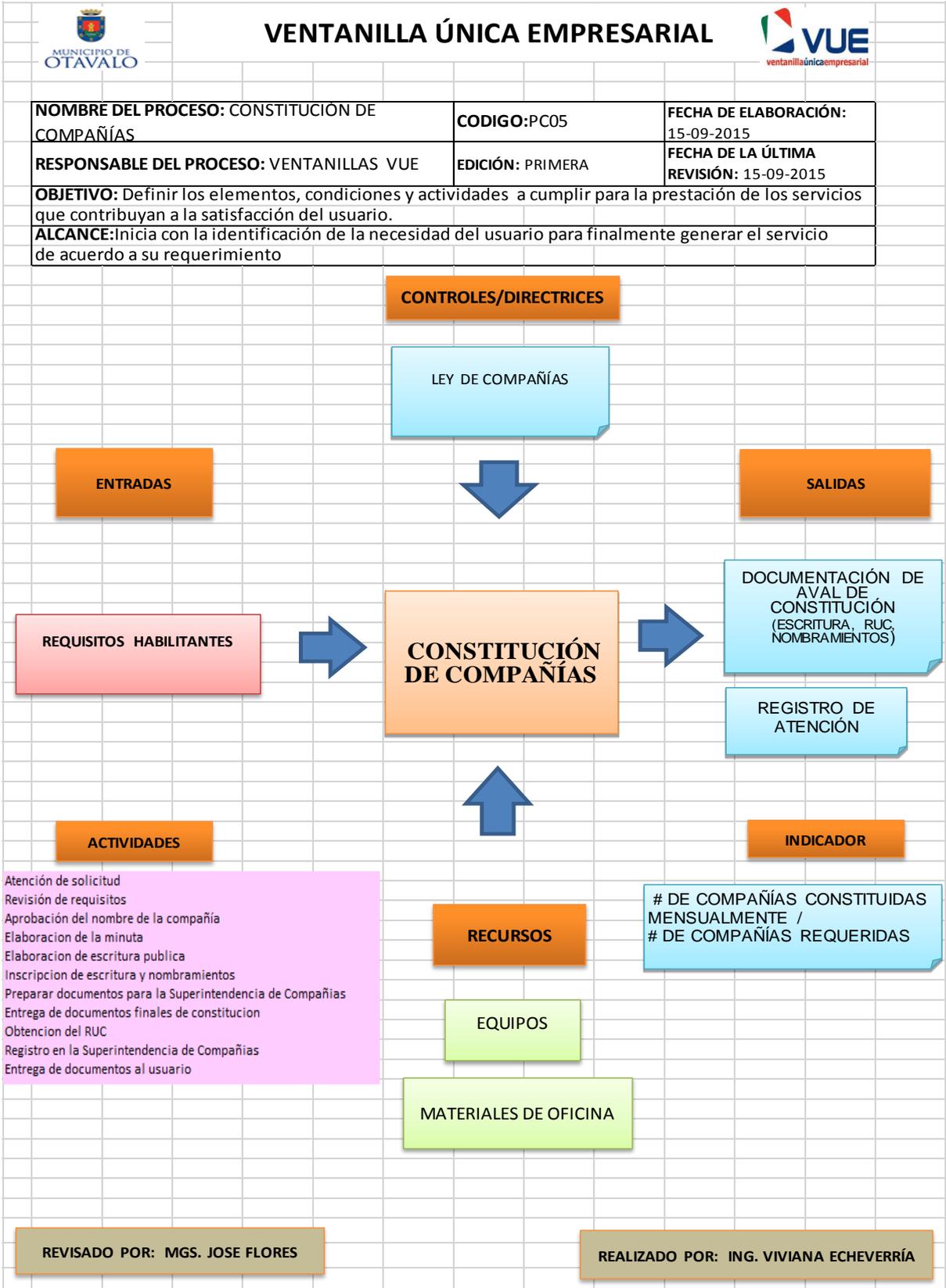


Figura 28. Ficha de procesos Constitución de compañías  
Fuente: Ficha de observación directa

<b>NOMBRE DEL PROCESO:</b> EJECUCIÓN DE PROYECTOS	<b>CODIGO:</b> PC06	<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b> 15-09-2015
<b>RESPONSABLE DEL PROCESO:</b> VENTANILLAS VUE	<b>EDICIÓN:</b> PRIMERA	<b>FECHA DE LA ÚLTIMA REVISIÓN:</b> 15-09-2015
<b>OBJETIVO:</b> Definir las condiciones, elementos y actividades para el desarrollo de los proyectos planificados de manera eficiente y oportuna.		
<b>ALCANCE:</b> Inicia con la revisión del perfil de proyecto aprobado para posteriormente ser ejecutado.		

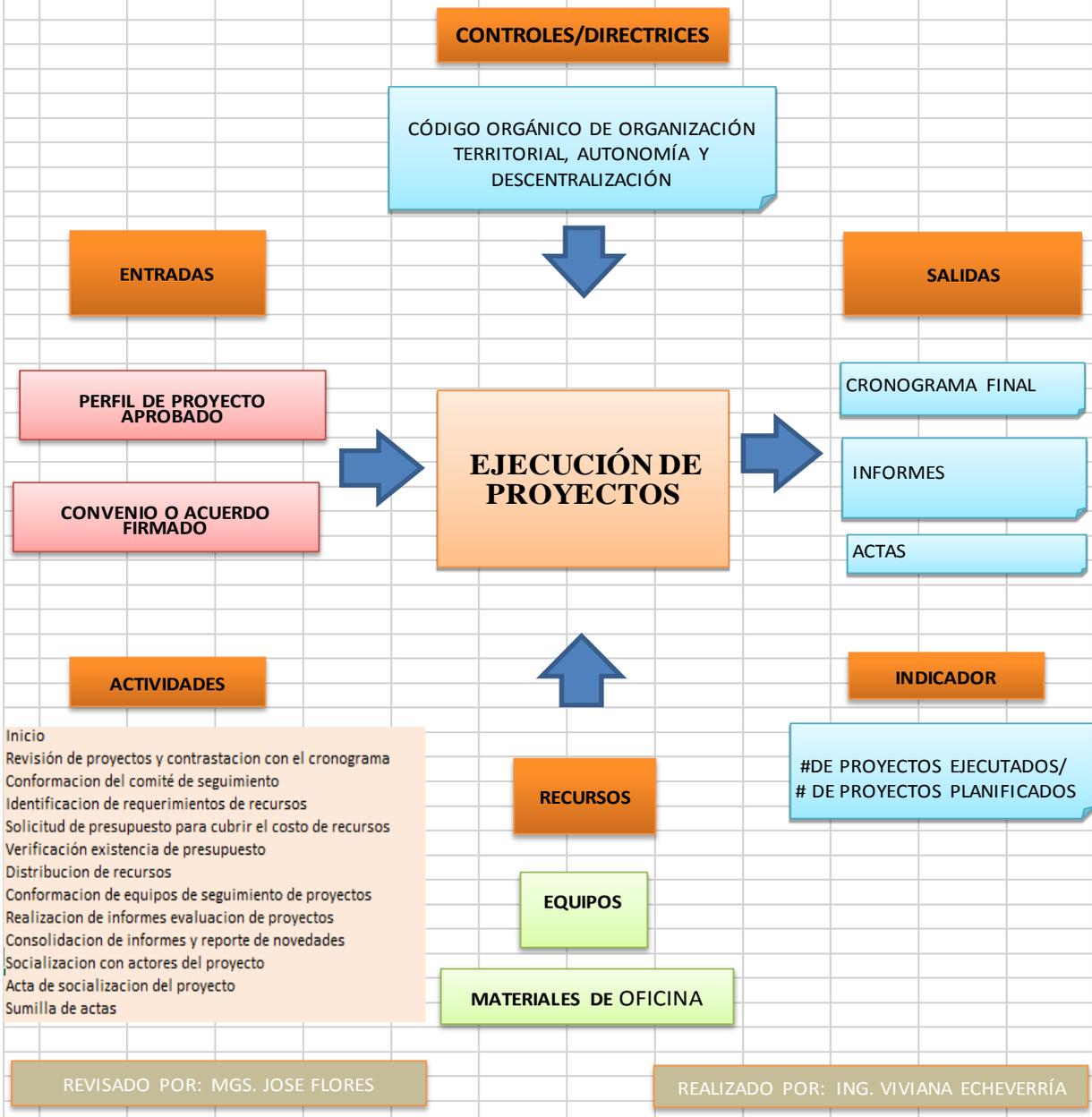


Figura 29. Ficha de procesos Ejecución de proyectos  
Fuente: Ficha de observación directa

<b>NOMBRE DEL PROCESO:</b> GESTIÓN DE CAPACITACIONES	<b>CODIGO:</b> PC07	<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b> 15-09-2015
<b>RESPONSABLE DEL PROCESO:</b> VENTANILLAS VUE	<b>EDICIÓN:</b> PRIMERA	<b>FECHA DE LA ÚLTIMA REVISIÓN:</b> 15-09-2015
<b>OBJETIVO:</b> Establecer las condiciones necesarias a seguir para un proceso eficiente de gestión de capacitaciones orientadas a satisfacer la demanda ciudadana.		
<b>ALCANCE:</b> Inicia con la identificación de la necesidad del usuario para finalmente generar el servicio de acuerdo a su requerimiento		

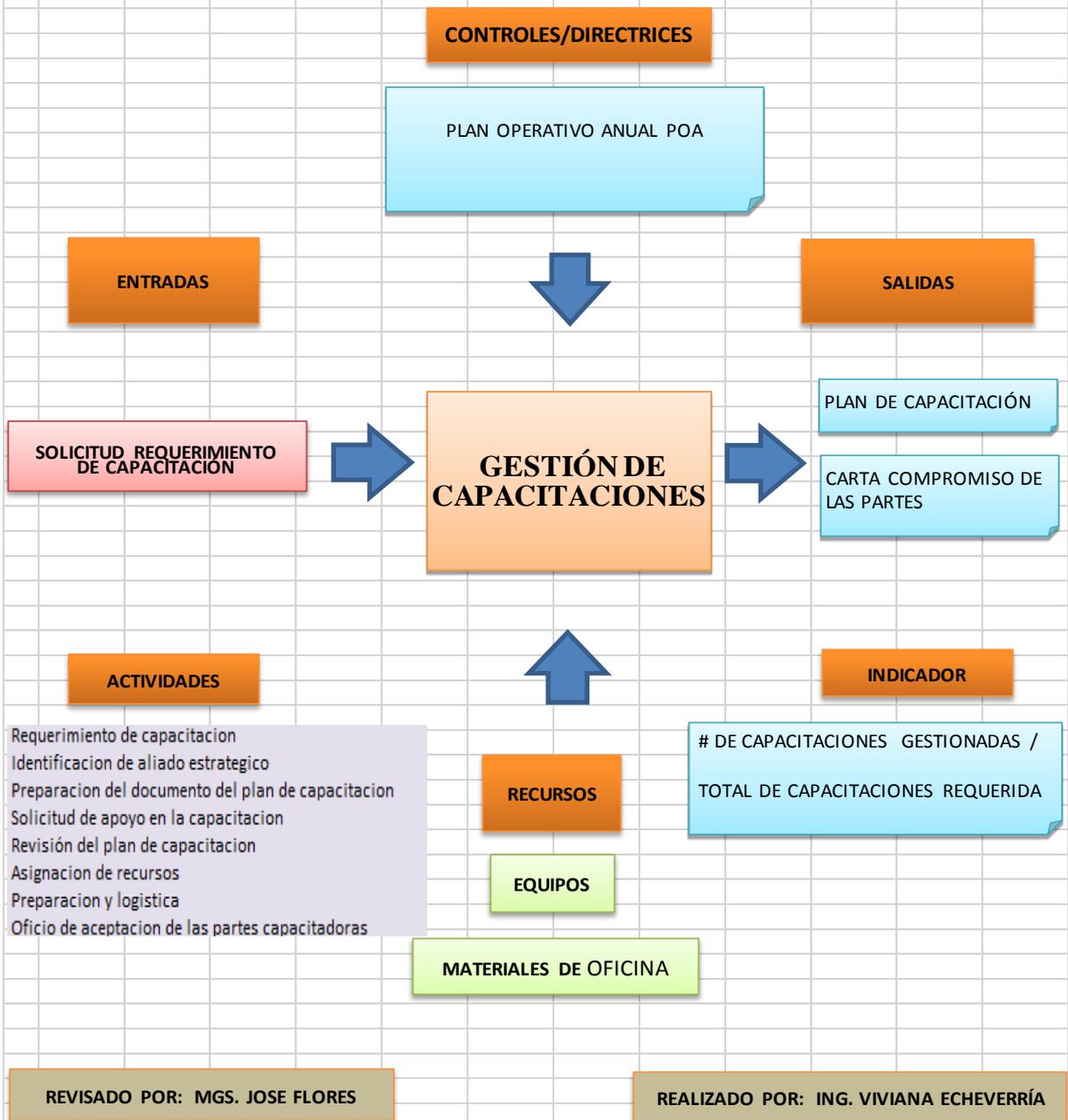


Figura 30. Ficha de procesos Gestión de capacitaciones  
Fuente: Ficha de observación directa

<b>NOMBRE DEL PROCESO:</b> EJECUCIÓN DE CAPACITACIONES	<b>CODIGO:</b> PC08	<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b> 15-09-2015
<b>RESPONSABLE DEL PROCESO:</b> VENTANILLAS VUE	<b>EDICIÓN:</b> PRIMERA	<b>FECHA DE LA ÚLTIMA REVISIÓN:</b> 15-09-2015
<b>OBJETIVO:</b> Definir los elementos a considerar para la correcta ejecución del Plan de Capacitación establecido, de acuerdo a cada sector.		
<b>ALCANCE:</b> Inicia con el desarrollo del plan de capacitaciones y termina con la emisión de certificado aprobado.		



Figura 31. Ficha de procesos Ejecución de capacitaciones  
 Fuente: Ficha de observación directa

<b>NOMBRE DEL PROCESO:</b> SRI - CONSULTAS PÚBLICAS	<b>CODIGO:</b> PC09	<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b> 15-09-2015
<b>RESPONSABLE DEL PROCESO:</b> VENTANILLAS VUE	<b>EDICIÓN:</b> PRIMERA	<b>FECHA DE LA ÚLTIMA REVISIÓN:</b> 15-09-2015
<b>OBJETIVO:</b> Definir las condiciones, elementos y actividades a seguir afín de brindar un servicio de calidad que permita la satisfacción del usuario.		
<b>ALCANCE:</b> Inicia con la identificación de la necesidad del usuario para finalmente generar el servicio de acuerdo a su requerimiento		

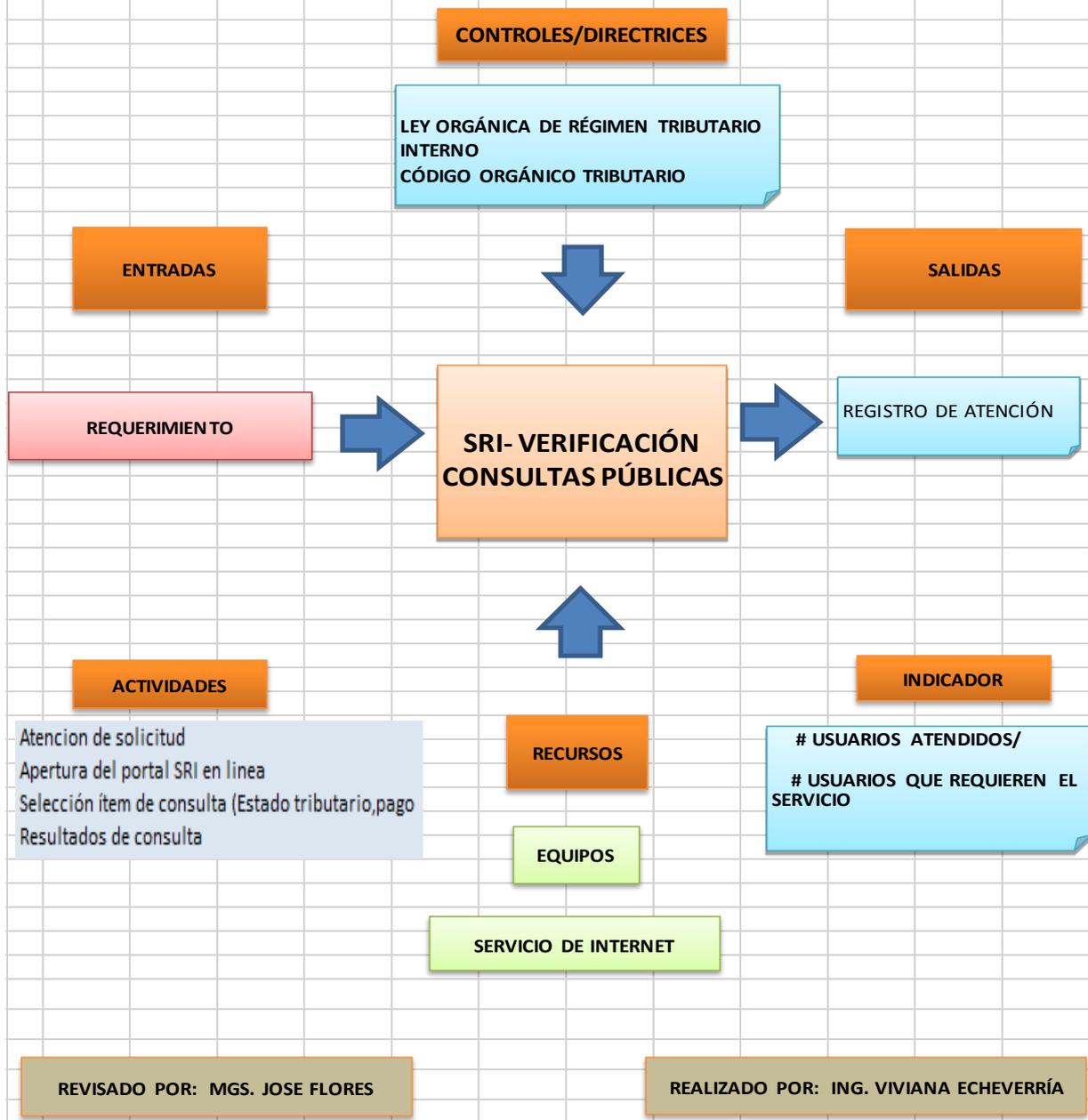


Figura 32. Ficha de procesos de consultas públicas  
Fuente: Ficha de observación directa



<b>NOMBRE DEL PROCESO:</b> IEPI - GENERACIÓN DE BÚSQUEDA FONÉTICA	<b>CODIGO:</b> PC11	<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b> 15-09-2015
<b>RESPONSABLE DEL PROCESO:</b> VENTANILLAS VUE	<b>EDICIÓN:</b> PRIMERA	<b>FECHA DE LA ÚLTIMA REVISIÓN:</b> 15-09-2015
<b>OBJETIVO:</b> Definir las condiciones, elementos y actividades a seguir afín de brindar un servicio de calidad que permita la satisfacción del usuario a través del servicio de la VUE.		
<b>ALCANCE:</b> Inicia con la identificación de la necesidad del usuario para finalmente generar el servicio de acuerdo a su requerimiento		

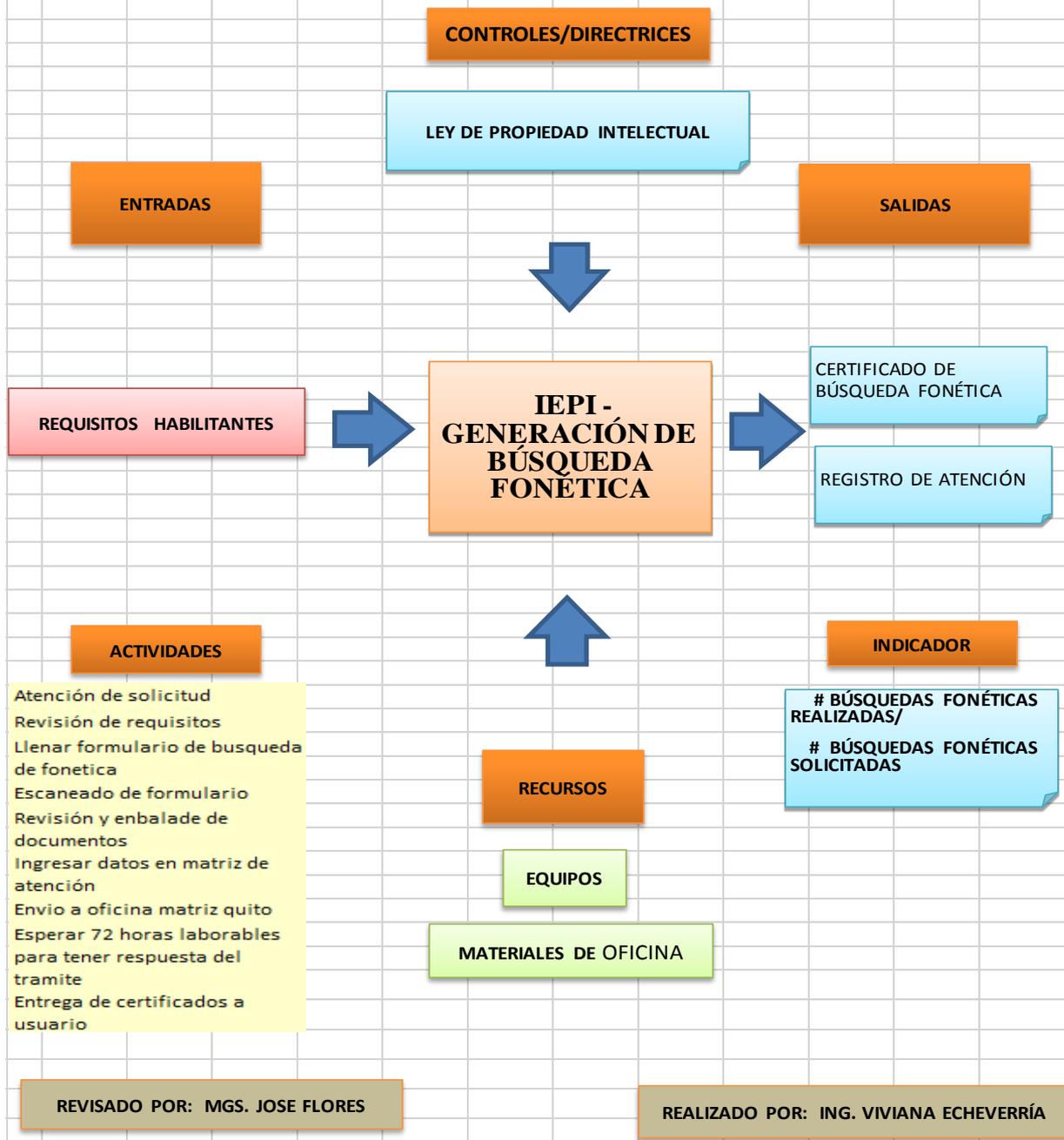


Figura 34. Ficha de procesos Registro búsqueda fonética  
Fuente: Ficha de observación directa



<b>NOMBRE DEL PROCESO:</b> IEPI - REGISTRO OBRAS DE DERECHO DE AUTOR	<b>CODIGO:</b> PC13	<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b> 15-09-2015
<b>RESPONSABLE DEL PROCESO:</b> VENTANILLAS VUE	<b>EDICIÓN:</b> PRIMERA	<b>FECHA DE LA ÚLTIMA REVISIÓN:</b> 15-09-2015
<b>OBJETIVO:</b> Definir las condiciones, elementos y actividades a seguir afín de brindar un servicio de calidad que permita la satisfacción del usuario a través del servicio de la VUE.		
<b>ALCANCE:</b> Inicia con la identificación de la necesidad del usuario para finalmente generar el servicio de acuerdo a su requerimiento		



Figura 36. Ficha de procesos Registro Derechos de Autor  
Fuente: Ficha de observación directa

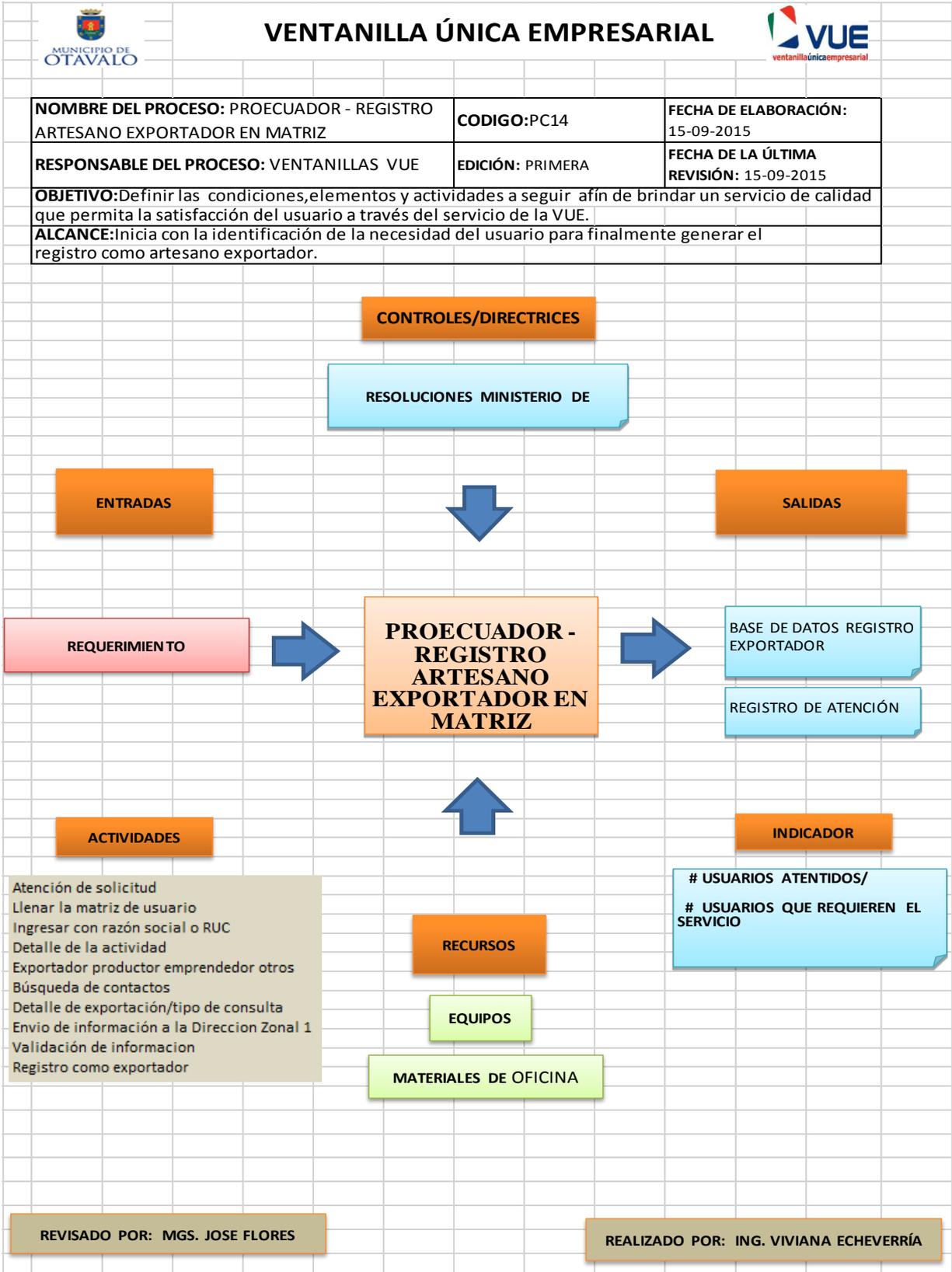


Figura 37. Ficha de procesos Registro artesano exportador  
Fuente: Ficha de observación directa

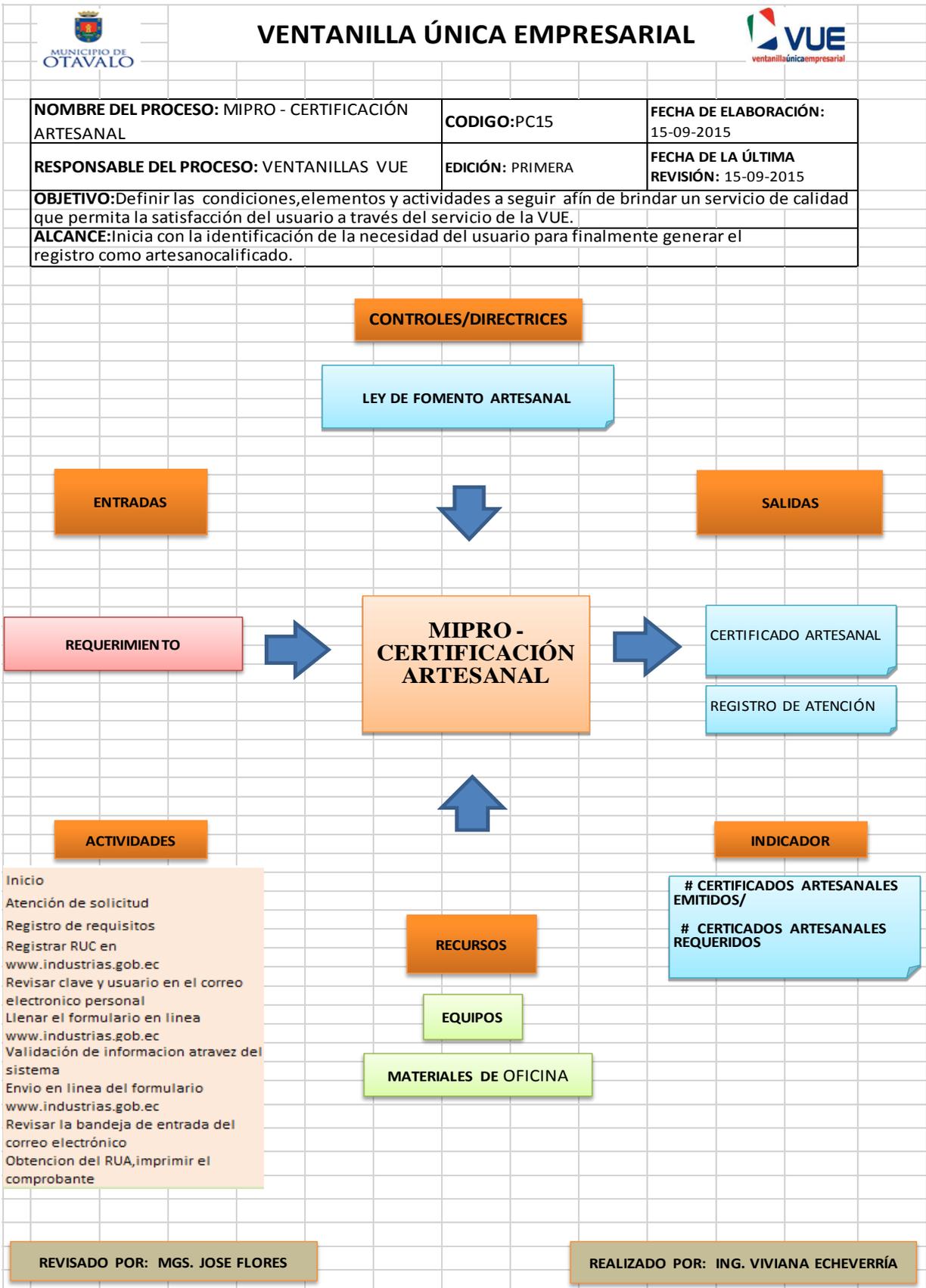


Figura 38. Ficha de procesos Certificación artesanal  
Fuente: Ficha de observación directa

<b>NOMBRE DEL PROCESO:</b> GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	<b>CODIGO:</b> PA16	<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b> 15-09-2015
<b>RESPONSABLE DEL PROCESO:</b> COORDINACIÓN VUE	<b>EDICIÓN:</b> PRIMERA	<b>FECHA DE LA ÚLTIMA REVISIÓN:</b> 15-09-2015
<b>OBJETIVO:</b> Definir las condiciones, elementos y actividades a seguir afín de lograr una eficiente relación interna, que permita la optimización de recursos y el buen funcionamiento de la VUE.		
<b>ALCANCE:</b> Inicia con la identificación de la necesidad del usuario para finalmente a través de la Dirección de Talento Humano contratar al personal requerido.		

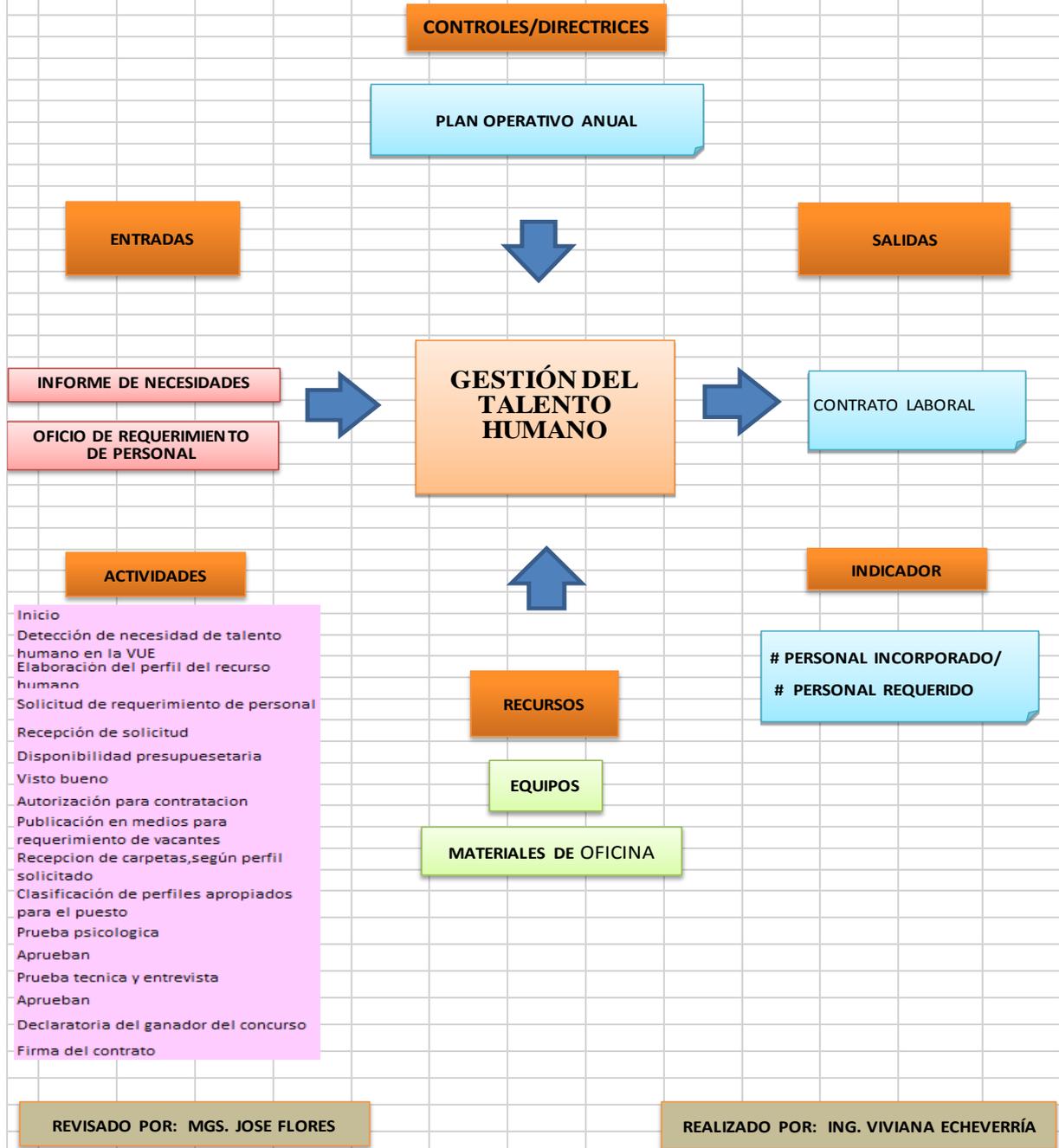


Figura 39. Ficha de procesos Gestión Talento humano  
Fuente: Ficha de observación directa

<b>NOMBRE DEL PROCESO:</b> GESTIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA	<b>CODIGO:</b> PA17	<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b> 15-09-2015
<b>RESPONSABLE DEL PROCESO:</b> COORDINACIÓN VUE	<b>EDICIÓN:</b> PRIMERA	<b>FECHA DE LA ÚLTIMA REVISIÓN:</b> 15-09-2015
<b>OBJETIVO:</b> Definir las condiciones, elementos y actividades a seguir afín de lograr una eficiente relación interna, que permita la optimización de recursos y el buen funcionamiento de la VUE.		
<b>ALCANCE:</b> Inicia con la identificación de la necesidad por parte de la VUE para finalmente a través de la Dirección de Administrativa y Financiera, realizar la adquisición de los bienes/servicios requeridos.		

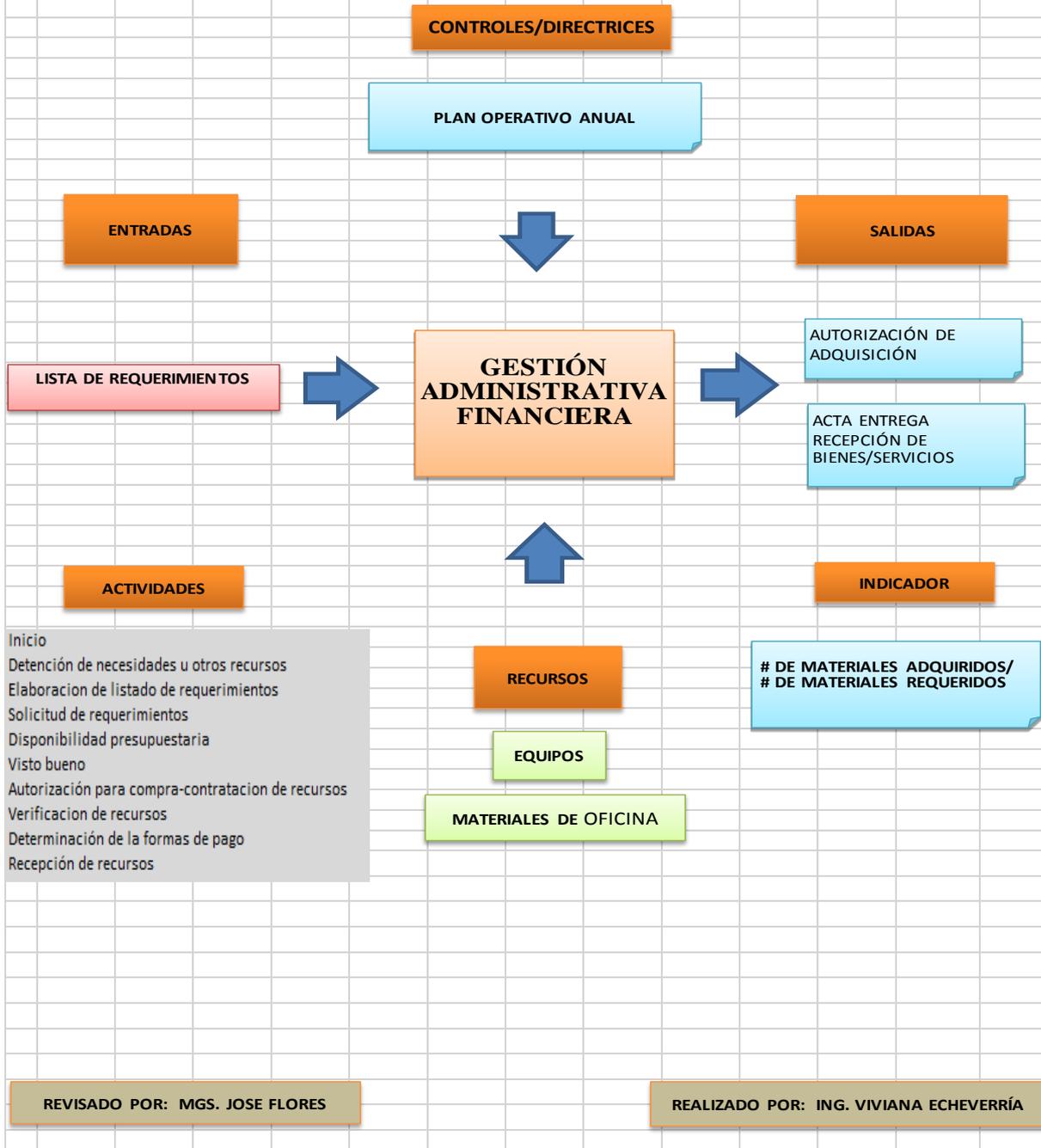


Figura 40. Ficha de procesos Gestión Administrativa Financiera  
Fuente: Ficha de observación directa

<b>NOMBRE DEL PROCESO:</b> GESTIÓN COMUNICACIONAL	<b>CODIGO:</b> PA18	<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b> 15-09-2015
<b>RESPONSABLE DEL PROCESO:</b> COORDINACIÓN VUE	<b>EDICIÓN:</b> PRIMERA	<b>FECHA DE LA ÚLTIMA REVISIÓN:</b> 15-09-2015
<b>OBJETIVO:</b> Definir las condiciones, elementos y actividades a seguir afín de lograr una eficiente relación interna, que permita la optimización de recursos y el buen funcionamiento de la VUE.		
<b>ALCANCE:</b> Inicia con la identificación de la necesidad por parte de la VUE para finalmente a través de la Dirección de Comunicación, realizar el diseño de los productos promocionales requeridos.		

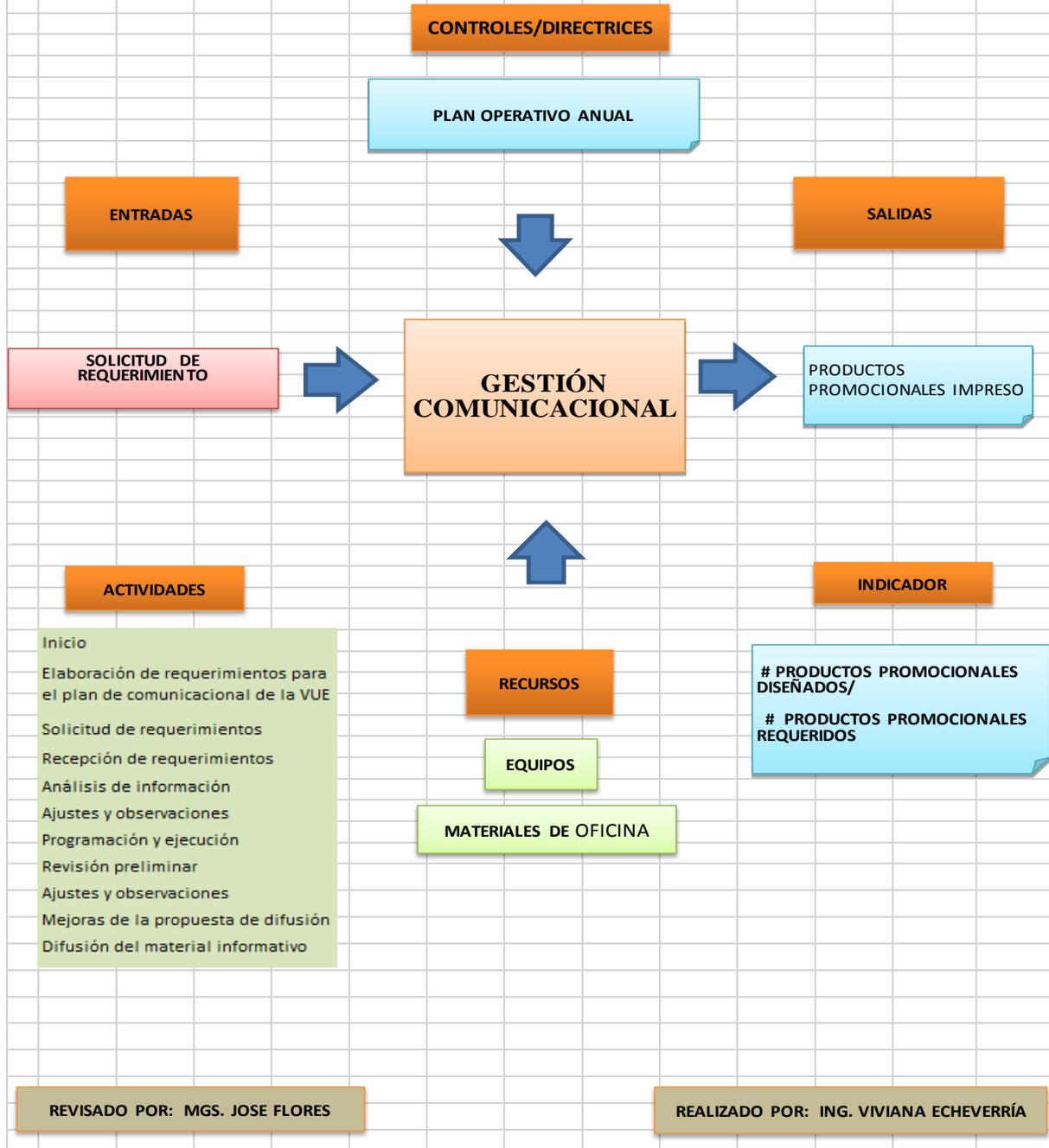


Figura 41. Ficha de procesos Gestión comunicacional  
Fuente: Ficha de observación directa

<b>NOMBRE DEL PROCESO:</b> GESTIÓN ASESORÍA JURÍDICA	<b>CODIGO:</b> PA19	<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b> 15-09-2015
<b>RESPONSABLE DEL PROCESO:</b> COORDINACIÓN VUE	<b>EDICIÓN:</b> PRIMERA	<b>FECHA DE LA ÚLTIMA REVISIÓN:</b> 15-09-2015
<b>OBJETIVO:</b> Definir las condiciones, elementos y actividades a seguir afín de lograr una eficiente relación interna, que permita la optimización de recursos y el buen funcionamiento de la VUE.		
<b>ALCANCE:</b> Inicia con la solicitud de revisión de los convenios y proyectos para finalmente contar con el informe de aprobación.		

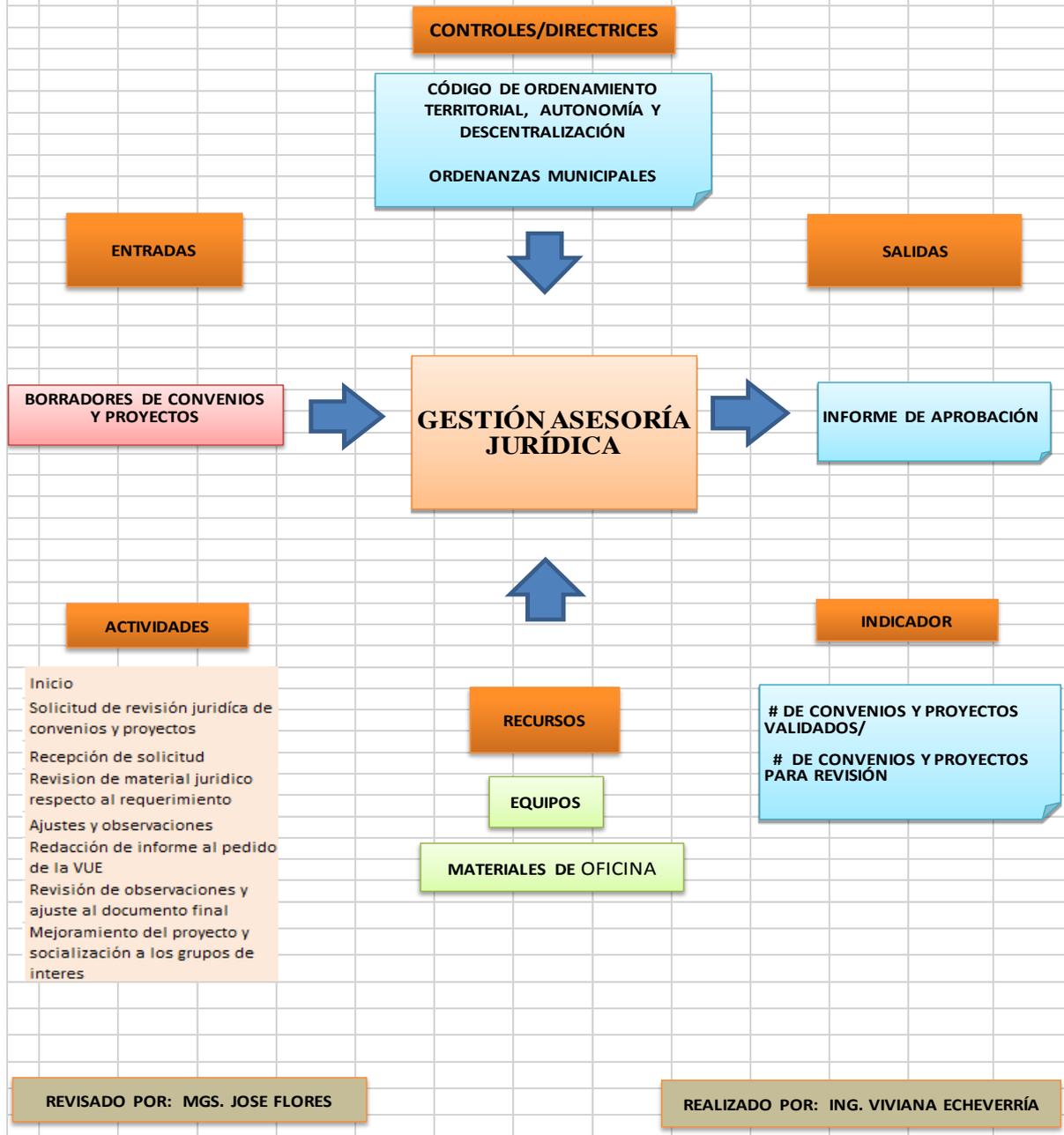


Figura 42. Ficha de procesos Gestión asesoría jurídica  
Fuente: Ficha de observación directa

#### 4.4. Actividades con Valor agregado

Posterior al levantamiento de procesos en la VUE, se puede determinar que las actividades con valor agregado son aquellas que tienen relación con los siguientes procesos:

- **Planificación estratégica**
  - Generan un POA actualizado
  
- **Seguimiento y evaluación**
  - Producen informes
  
- **Gestión de nuevas alianzas**
  - Consolidación de alianzas institucionales
  
- **Gestión de proyectos**
  - Perfiles de proyectos

Estos procesos se caracterizan en tener actividades con valor agregado; puesto que se constituyen en los lineamientos para el cumplimiento de la razón de ser de la VUE y su interrelación directa con el usuario; en este sentido si en estos procesos no hubiese actividades con valor agregado no se producirían salidas u outputs.

Una vez identificadas las actividades con valor agregado, es necesario evidenciar los costos a los que se ve abocada la institución y a la que se deben plantear estrategias que permitan minimizar los efectos negativos de la atención inoportuna a dichas actividades.

Actividad	Costo	Estrategia
Generan un POA actualizado	La importancia del Plan Operativo Anual radica en que es una herramienta que permite visualizar una hoja de ruta	Se requiere realizar un POA bajo una metodología participativa, en donde se incluyan todos los proyectos

	<p>durante un periodo específico, definiendo claramente los proyectos, recursos, presupuestos, responsables y cronograma de ejecución; por lo que si no se considera la realización del POA, la VUE tendría que asumir costos operativos y monetarios por no haber planificado a tiempo</p>	<p>que se vayan a realizar en el año en curso, además dentro del POA se requiere establecer medios de verificación e indicadores que permitan valorar el cumplimiento de la planificación.</p>
<p>Producir informes</p>	<p>Los informes son instrumentos que permiten corroborar el progreso de proyectos, actividades y compromisos institucionales; por lo que en caso de que no se produzcan informes se corre el riesgo de desconocer el avance de los mismos.</p>	<p>Es necesario que cada actividad plasmada en el POA cuente con informes, lo que a su vez permite conocer la situación actual de ejecución de las mismas.</p>
<p>Consolidación de alianzas estratégicas</p>	<p>Las alianzas estratégicas han permitido a la VUE prestar diferentes servicios y posesionarse en la mente del usuario, logrando un gran prestigio en su área de influencia; y se requiere actualizar permanentemente las alianzas, así como gestionar nuevos acuerdos, para atender de mejor manera al usuario y a su vez brindarle mayores servicios.</p>	<p>Revisar las condiciones y términos de las alianzas estratégicas, para renovarlas de acuerdo al interés ciudadano y también se requiere realizar indagaciones sobre nuevos servicios que requieren los usuarios para que desde la VUE se busque a las instituciones con las que se pudieran firmar acuerdos de trabajo mancomunado.</p>
<p>Perfiles de proyectos</p>	<p>Los perfiles de proyectos generan beneficios directos</p>	<p>Es necesario recoger los instrumentos de planificación</p>

	<p>hacia la población, por lo que son de gran ayuda para gestionar recursos, impulsar programas, desarrollar capacidades, ampliar la cobertura de usuarios, entre otros; y en caso de no hacerlo se corre el riesgo de que la VUE reduzca su nivel de usuarios y que a su vez se ponga el riesgo de la continuidad de atención de la dependencia.</p>	<p>como el POA de la VUE así como la planificación global institucional para que desde ese campo se generen proyectos en favor de los usuarios y del mejoramiento continuo de la dependencia.</p>
--	---	---

Finalmente, si bien es cierto no se ha cuantificado los costos inmersos en no dar atención a las actividades con valor agregado, si se evidencia las implicaciones que pudieran desatarse al obviar estas medidas.

#### 4.5. Plazos de respuesta óptima

Con el fin de lograrla calidad en los servicios brindados a través de la Ventanilla Única Empresarial, se determinó los tiempos óptimos de respuesta de aquellos procesos que se definen como críticos y que son la razón de ser de la VUE; ya que tienen un impacto directo con el usuario; en ese sentido se realizó una comparación entre el tiempo actual y el tiempo promedio óptimo de respuesta, el cual se detalla a continuación:

Determinación de tiempo	
<b>Nombre del proceso</b>	Constitución de compañías
<b>Tiempo actual</b>	30 días o más
<b>Tiempo promedio óptimo</b>	De 2 semanas
<b>Razón (es)</b>	En la VUE se receptan los documentos necesarios para constituir legalmente una compañía, pero depende de distintas instituciones de ámbito local y de ámbito

	nacional, lo que hace necesaria una articulación institucional.
--	---

Determinación de tiempo	
<b>Nombre del proceso</b>	Ejecución de proyectos
<b>Tiempo actual</b>	Indeterminado (en ocasiones se traslada el inicio de proyecto, debido a la inexistencia de previsión de recursos)
<b>Tiempo promedio óptimo</b>	Indeterminado
<b>Razón (es)</b>	Los proyectos que realiza la VUE dependen de los cronogramas planteados; así como de la disponibilidad financiera y del grado de interés de los participantes.

Determinación de tiempo	
<b>Nombre del proceso</b>	Gestión y ejecución de capacitaciones
<b>Tiempo actual</b>	30 días
<b>Tiempo promedio óptimo</b>	2 semanas
<b>Razón (es)</b>	En la VUE planifica el proceso de capacitación y luego imparte la capacitación directamente con sus funcionarios o indirectamente con las instituciones aliadas u otros agentes externos.

Determinación de tiempo	
<b>Nombre del proceso</b>	Consultas públicas
<b>Tiempo actual</b>	Inmediato (El mismo día)
<b>Tiempo promedio óptimo</b>	Inmediato (Al instante de la consulta)
<b>Razón (es)</b>	La atención es inmediata; aunque depende de la dinámica del personal y su interacción con los sistemas informáticos para el efecto.

Determinación de tiempo	
<b>Nombre del proceso</b>	Declaraciones en línea
<b>Tiempo actual</b>	Inmediato (Según la disponibilidad de recursos)
<b>Tiempo promedio óptimo</b>	Inmediato (El mejoramiento incluiría la dotación de recursos)
<b>Razón (es)</b>	Son procesos dinámicos en los que se requiere la presencia del personal de la VUE con conocimientos actualizados en temas tributarios.

Determinación de tiempo	
<b>Nombre del proceso</b>	Procesos con el IEPI
<b>Tiempo actual</b>	Entre 15 y 20 días (Se analiza los documentos cada quince días, cuando es posible, y la razón es para realizar dos envíos al mes)
<b>Tiempo promedio óptimo</b>	De uno a cinco días (Los envíos de información puede hacerse con otros envíos institucionales)
<b>Razón (es)</b>	Depende del proceso, en este caso la VUE recepta y analiza los documentos previos y solicita al IEPI su validación; y posteriormente este último emite el correspondiente certificado.

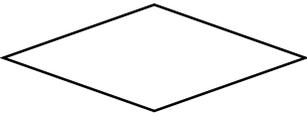
Determinación de tiempo	
<b>Nombre del proceso</b>	Proceso PRO ECUADOR
<b>Tiempo actual</b>	5 días (Generalmente se consulta a profesionales en Ibarra o Quito)
<b>Tiempo promedio óptimo</b>	2 días (Las consultas se las puede hacer de manera electrónica)
<b>Razón (es)</b>	La VUE recepta los documentos y la Coordinación Zonal 1 verifica los documentos y de cumplir con los requerimientos entrega el registro de exportador.

Determinación de tiempo

<b>Nombre del proceso</b>	Procesos MIPRO
<b>Tiempo actual</b>	Inmediato (2 días)
<b>Tiempo promedio óptimo</b>	Inmediato ( 1 día)
<b>Razón (es)</b>	La VUE coordina el uso del sistema informático y el usuario registra su información, obteniendo el RUA de manera virtual, lista para imprimir.

#### 4.6. Manual de Procesos

La descripción de procesos incluye la explicación y nomenclatura correspondiente para cada uno de los procesos que se realizan al interior de la VUE, además de que su ordenamiento permite conceptualizar gráficamente cada uno de los pasos a seguir en las distintas actividades que realiza este departamento.

<b>Forma</b>	<b>Descripción</b>
	Proceso
	Decisión
	Sub proceso
	Inicio o fin del proceso
	Documento

	Datos
---	-------

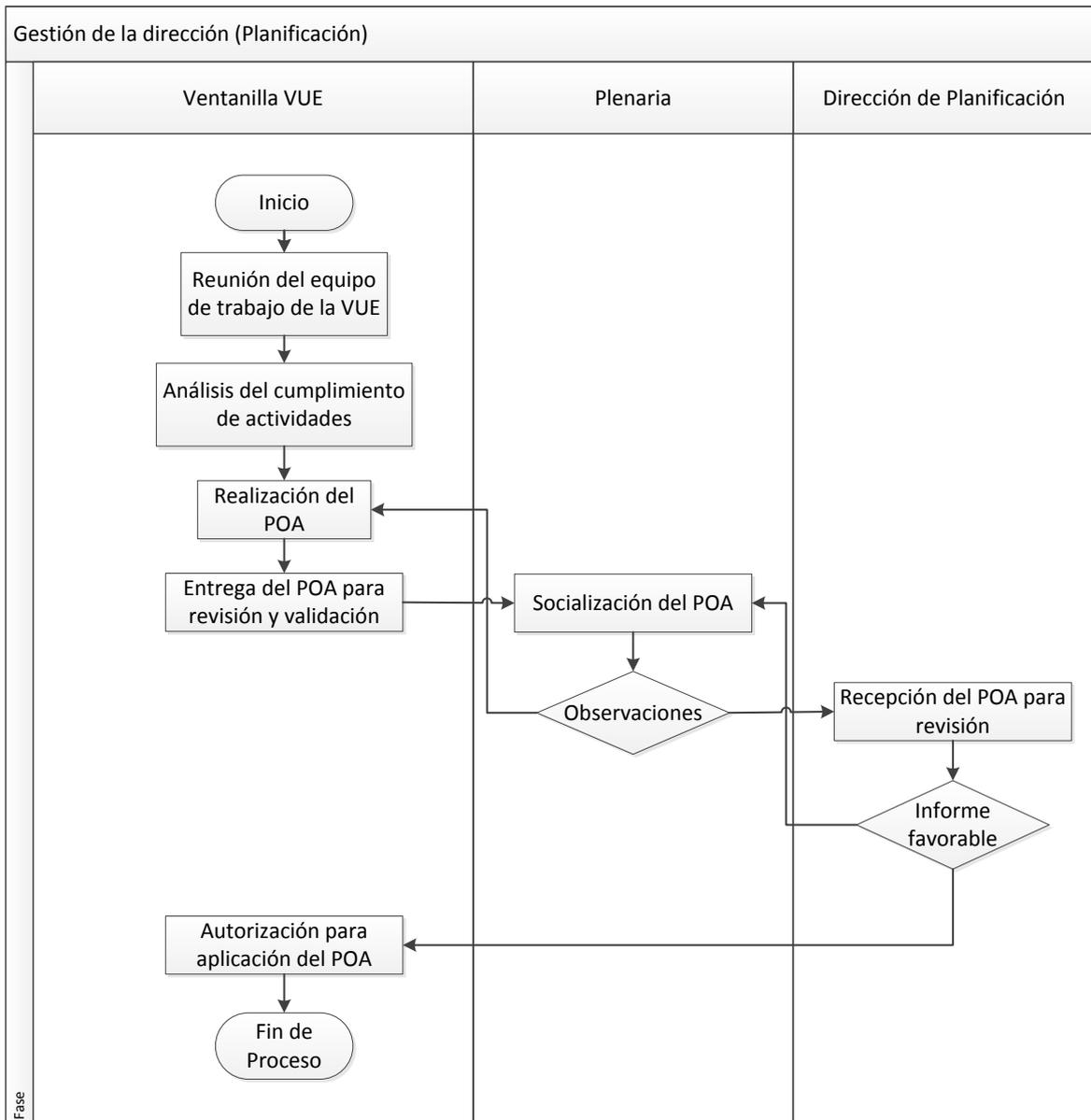
MANUAL DE PROCESOS		
Fecha de Elaboración	Fecha de Aprobación	
Octubre/2015		
<p><b>1. Definición, Objetivo y Alcance</b></p> <p><b>1.1. Definición</b></p> <p>El manual de procesos es una herramienta de que facilita el reconocimiento, la integración y la unificación de procesos y procedimientos gobernantes, operativos y de apoyo de la Ventanilla Única Empresarial del Gobierno Autónomo Descentralizado de Otavalo.</p> <p><b>1.2. Objetivo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar un modelo de gestión por procesos para la Ventanilla Única Empresarial, con el propósito de mejorar la calidad del servicio.</li> <li>• Generar una cultura de planificación, desarrollo y monitoreo de los procedimientos y procesos realizados por la VUE.</li> </ul> <p><b>1.3. Alcance</b></p> <p>Aplica a todos los procesos que presta la Ventanilla Única Empresarial a sus usuarios.</p>		
Elaborado por: Julia Viviana Echeverría Vera. 2015		
Revisado por: Mgs. Marcelo Tutillo		

- **Flujogramas**

<b>MANUAL DE PROCESOS</b>		
<b>Fecha de Elaboración</b>	<b>Fecha de Aprobación</b>	
Octubre/2015		
<p><b>Procesos Gobernantes</b></p> <p><b>Definición</b></p> <p>Los procesos estratégicos son aquellos que se encuentran fuertemente relacionados con la dirección de la Ventanilla Única Empresarial. Se alinean a la política, estrategia, planes de mejora que se llevan a cabo dentro de la organización y adicionalmente consiguen armonizar los procesos operativos con los de apoyo.</p> <p><b>Procesos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión de la Dirección - Planificación Estratégica</li> <li>• Gestión de la Dirección - Seguimiento y evaluación</li> <li>• Gestión de alianzas – nuevas alianzas</li> <li>• Gestión de proyectos</li> </ul> <p>A continuación se detallan los procesos gobernantes</p>		
Elaborado por: Julia Viviana Echeverría Vera. 2015		
Revisado por: Mgs. Marcelo Tutillo		

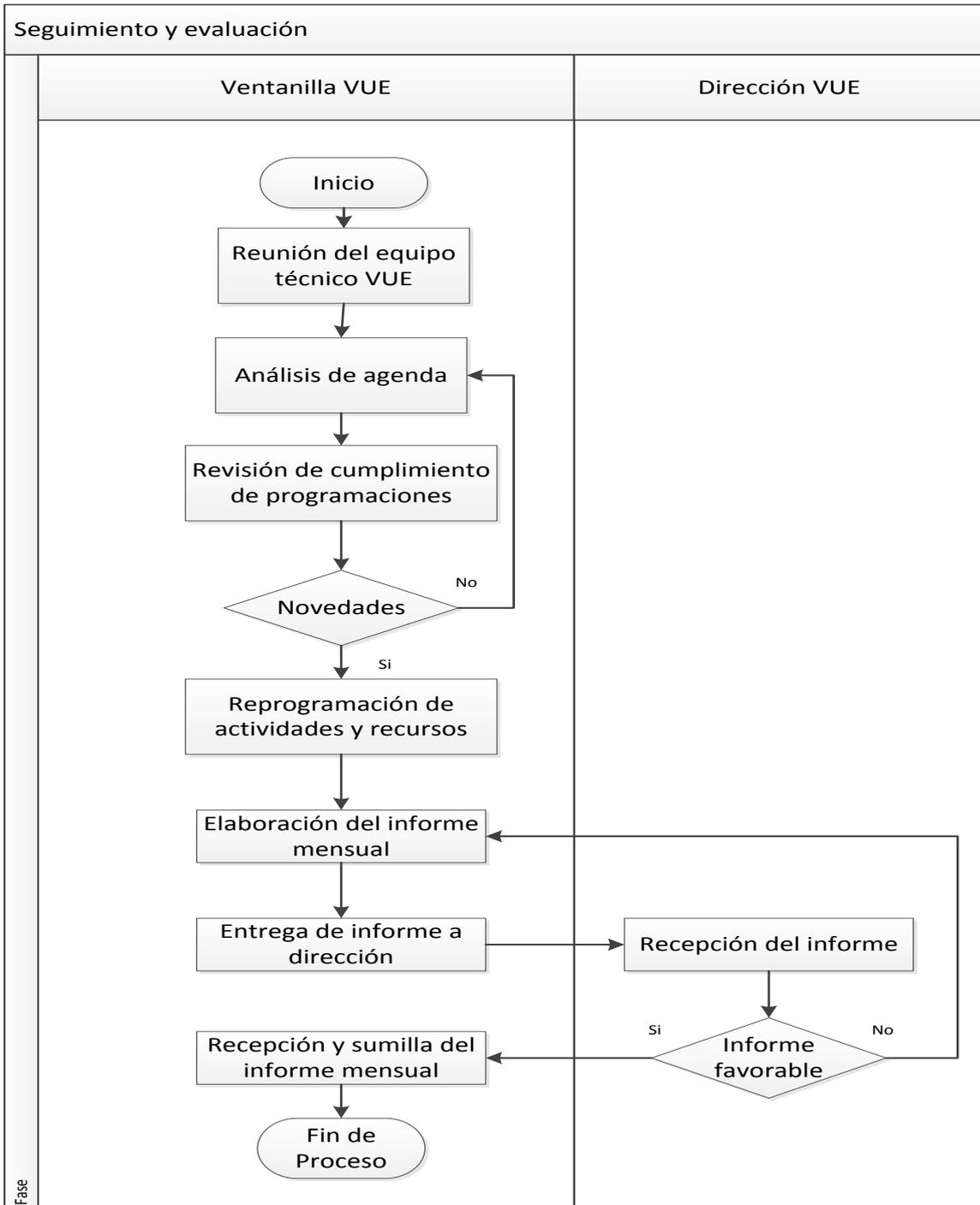
#### 4.6.1. Procesos Gobernantes.

- **Gestión de la dirección – Planificación Estratégica**

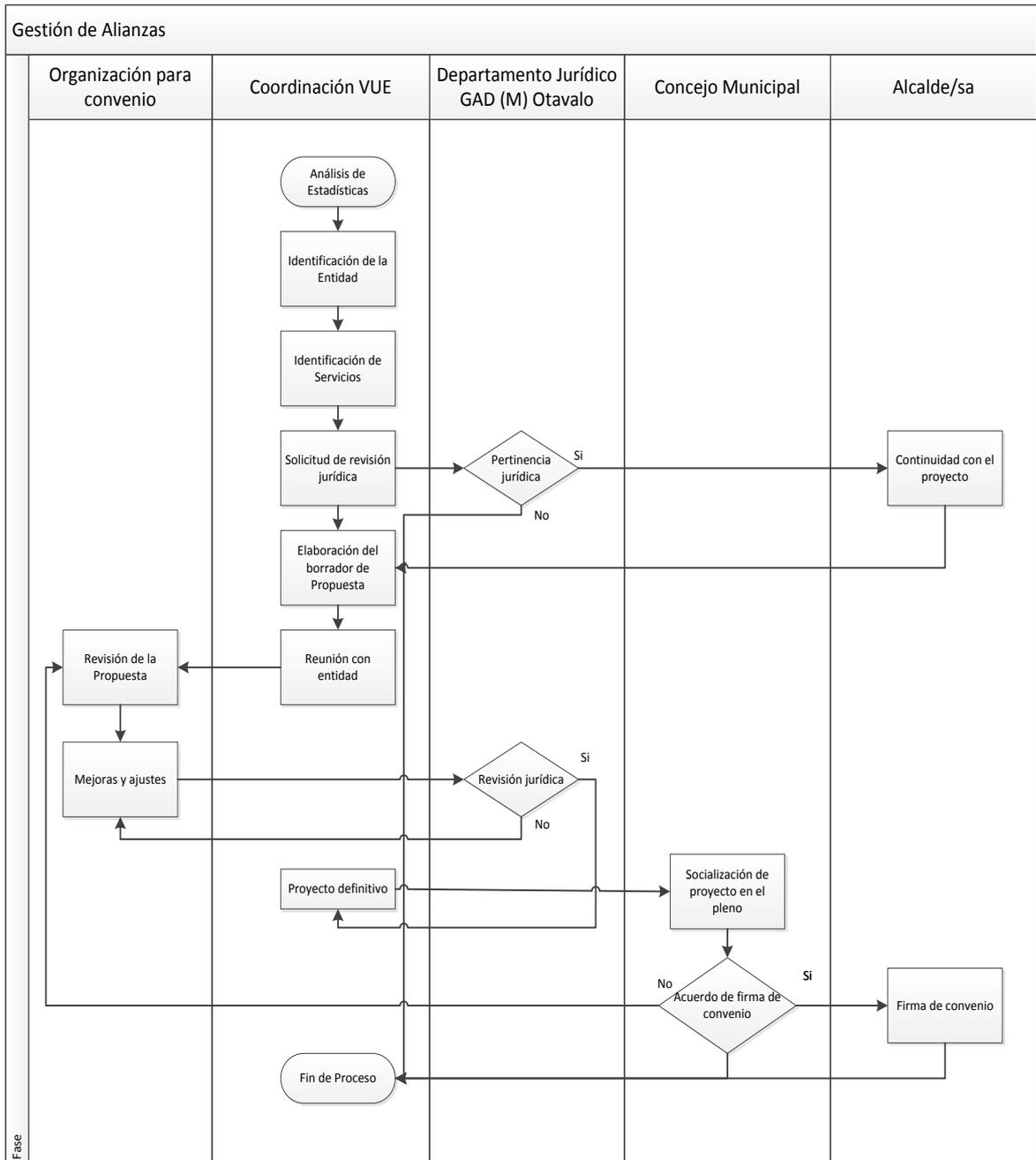


- POA: Plan Operativo Anual

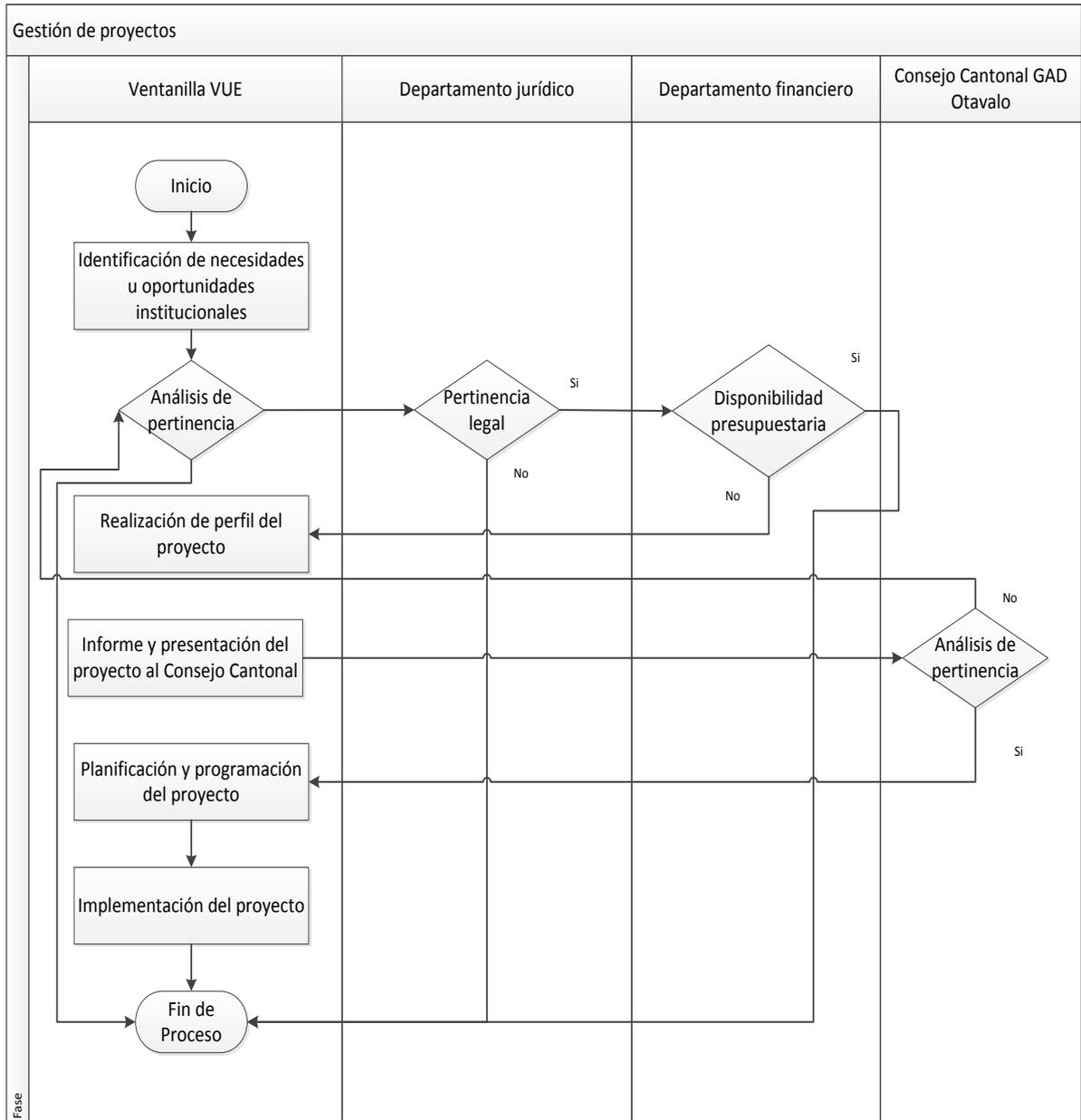
- **Gestión de la dirección – Seguimiento y evaluación**



- **Gestión de Alianzas – Nuevas alianzas**



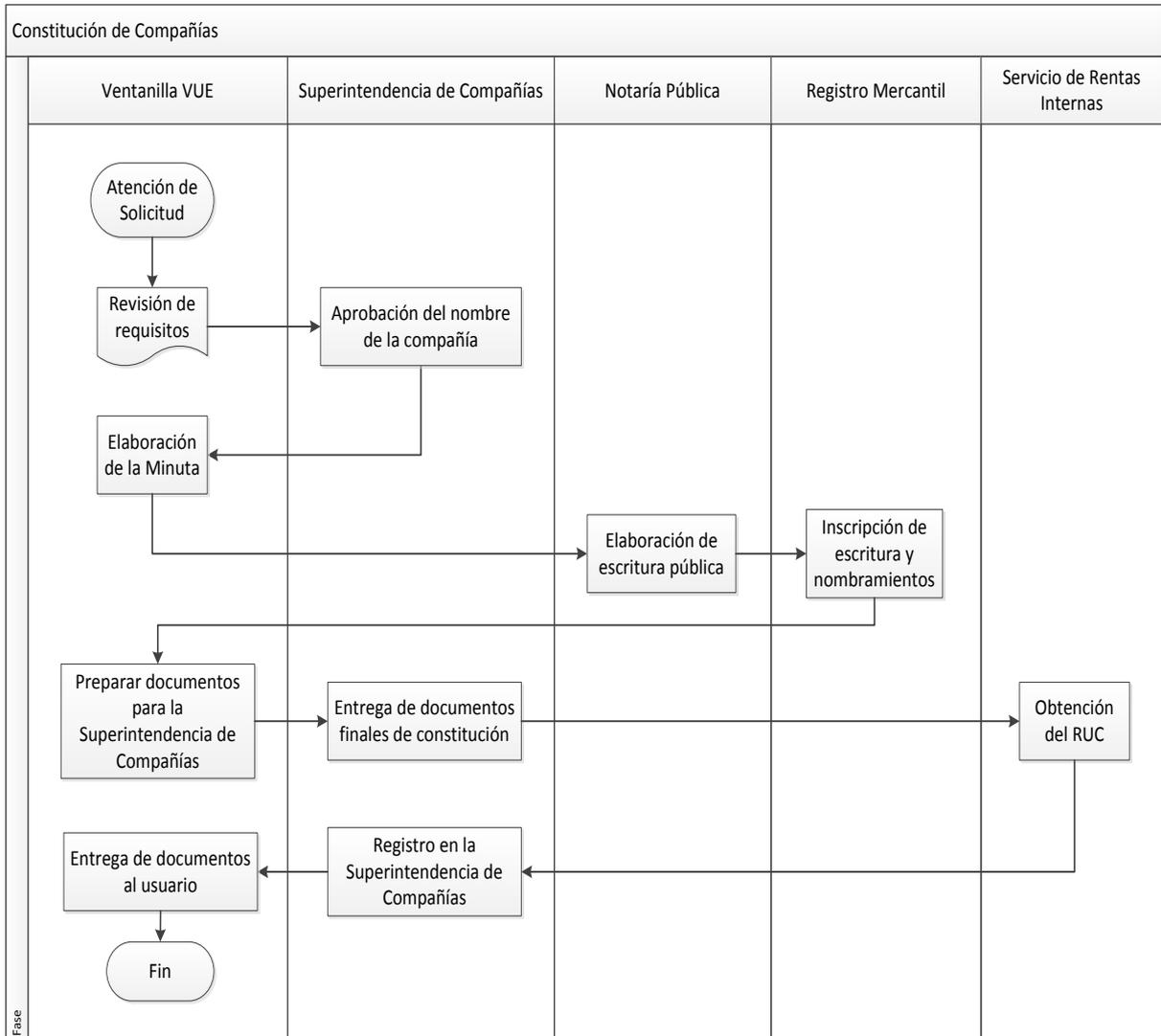
- **Gestión de proyectos**



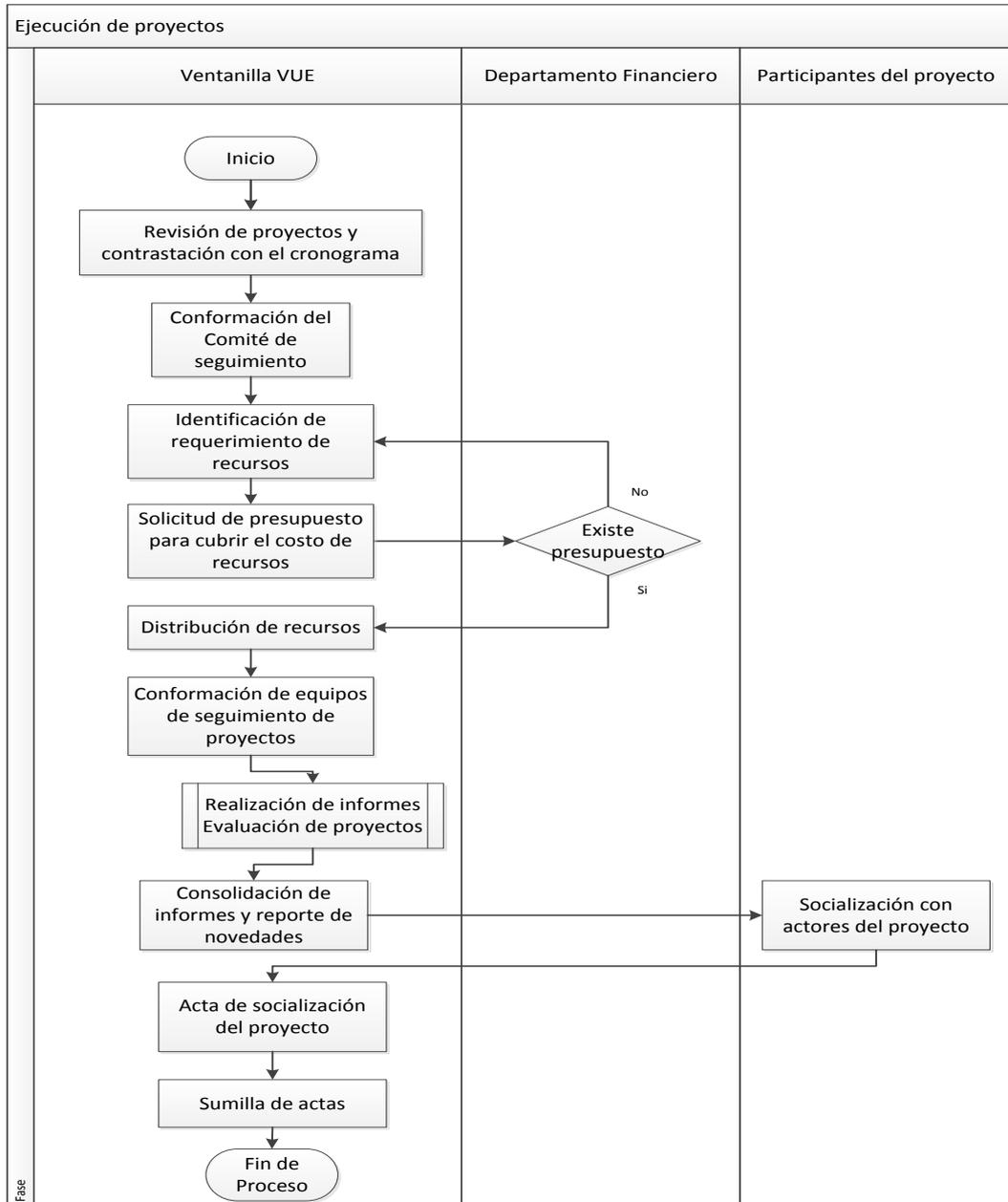
#### 4.6.2. Procesos Críticos.

MANUAL DE PROCESOS		
Fecha de Elaboración	Fecha de Aprobación	
Octubre/2015		
<b>Procesos Críticos</b>		
<b>Definición</b>		
<p>Los procesos críticos son aquellos que no se pueden detener, ya que se constituyen como la misma razón de ser de la organización; ya que si en algún momento se caen estos procesos, la institución o dependencia perdería su justificación de funcionamiento.</p>		
<b>Procesos</b>		
<ul style="list-style-type: none"><li>• Constitución de compañías</li><li>• Ejecución de proyectos</li><li>• Gestión de Capacitaciones</li><li>• Ejecución de capacitaciones</li><li>• Consultas públicas</li><li>• Declaración en línea</li><li>• Generación de búsquedas fonéticas</li><li>• Registro de signos distintivos</li><li>• Registro de obras de derecho de autor</li><li>• Registro artesano exportador en matriz</li><li>• Certificación artesanal</li></ul>		
A continuación se detallan los procesos críticos		
Elaborado por: Julia Viviana Echeverría Vera. 2015		
Revisado por: Mgs. Marcelo Tutillo		

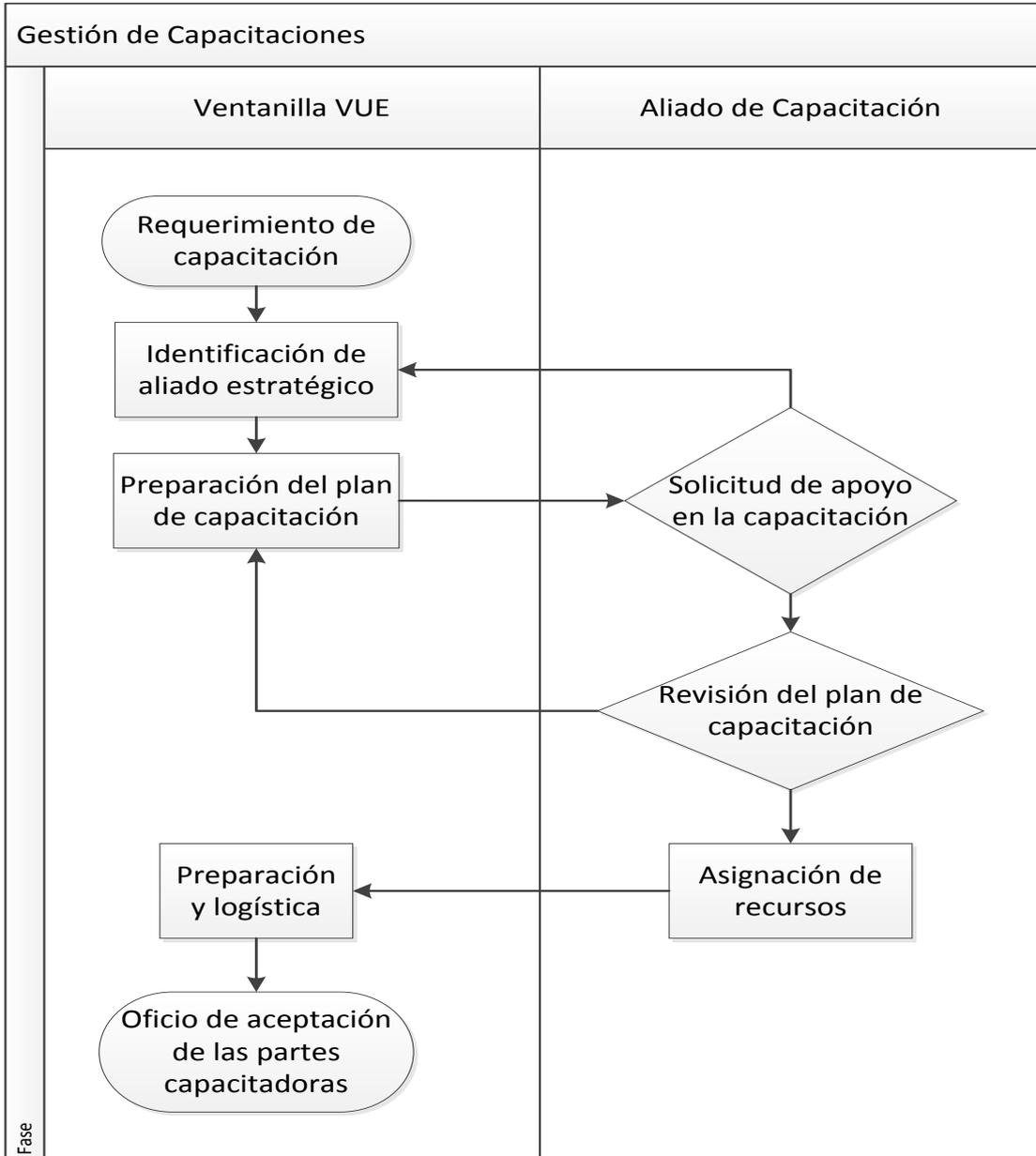
- **Constitución de Compañías**



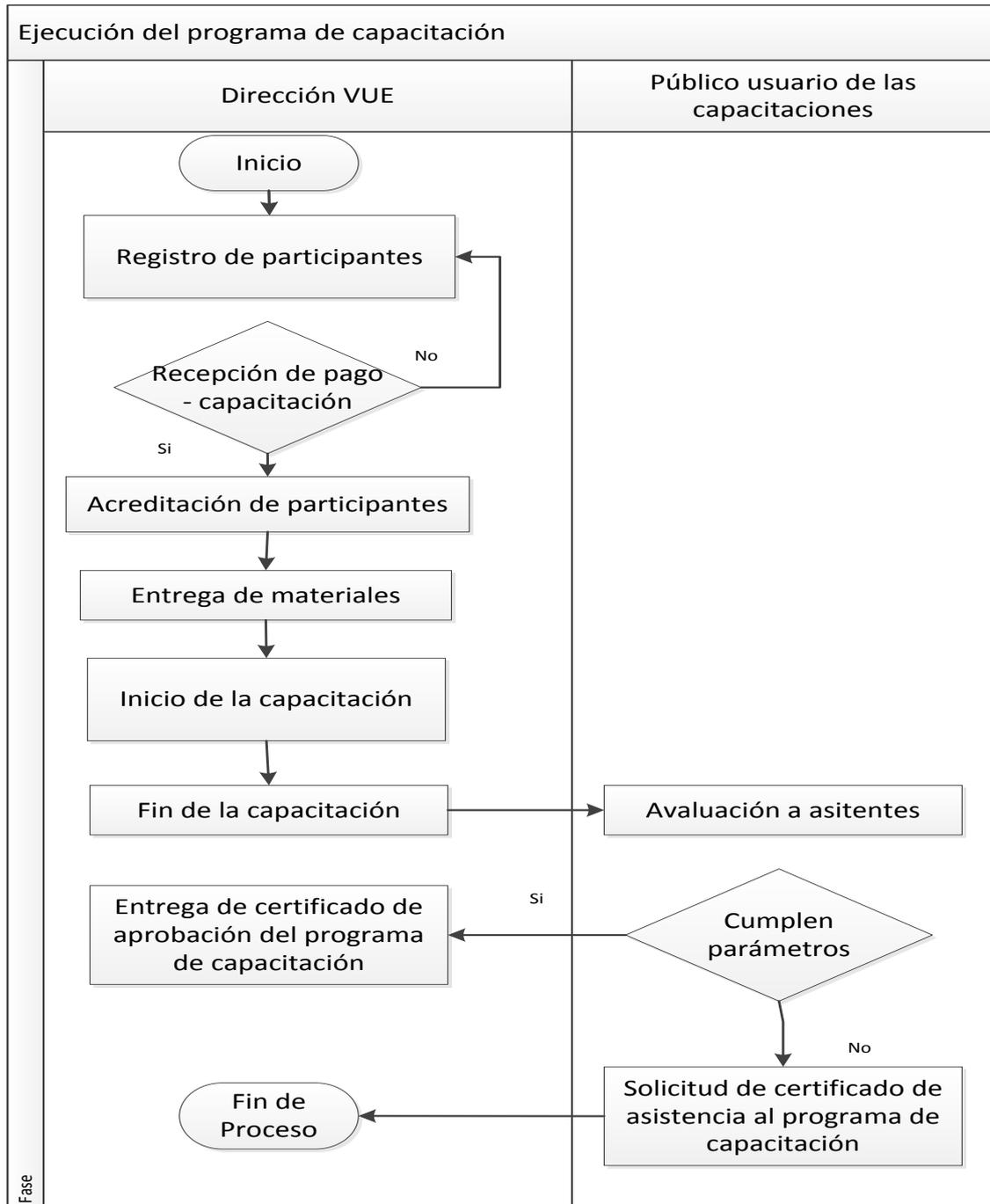
- **Ejecución de proyectos**



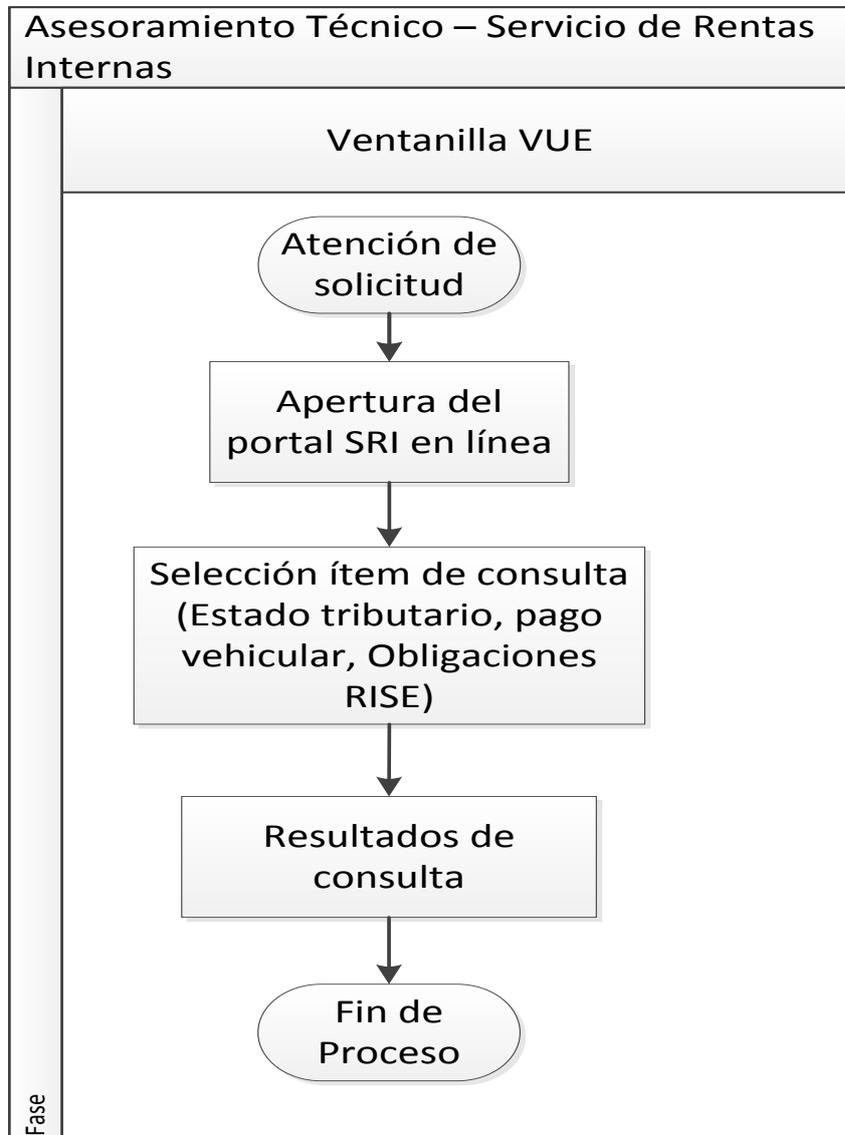
- **Gestión de Capacitaciones**



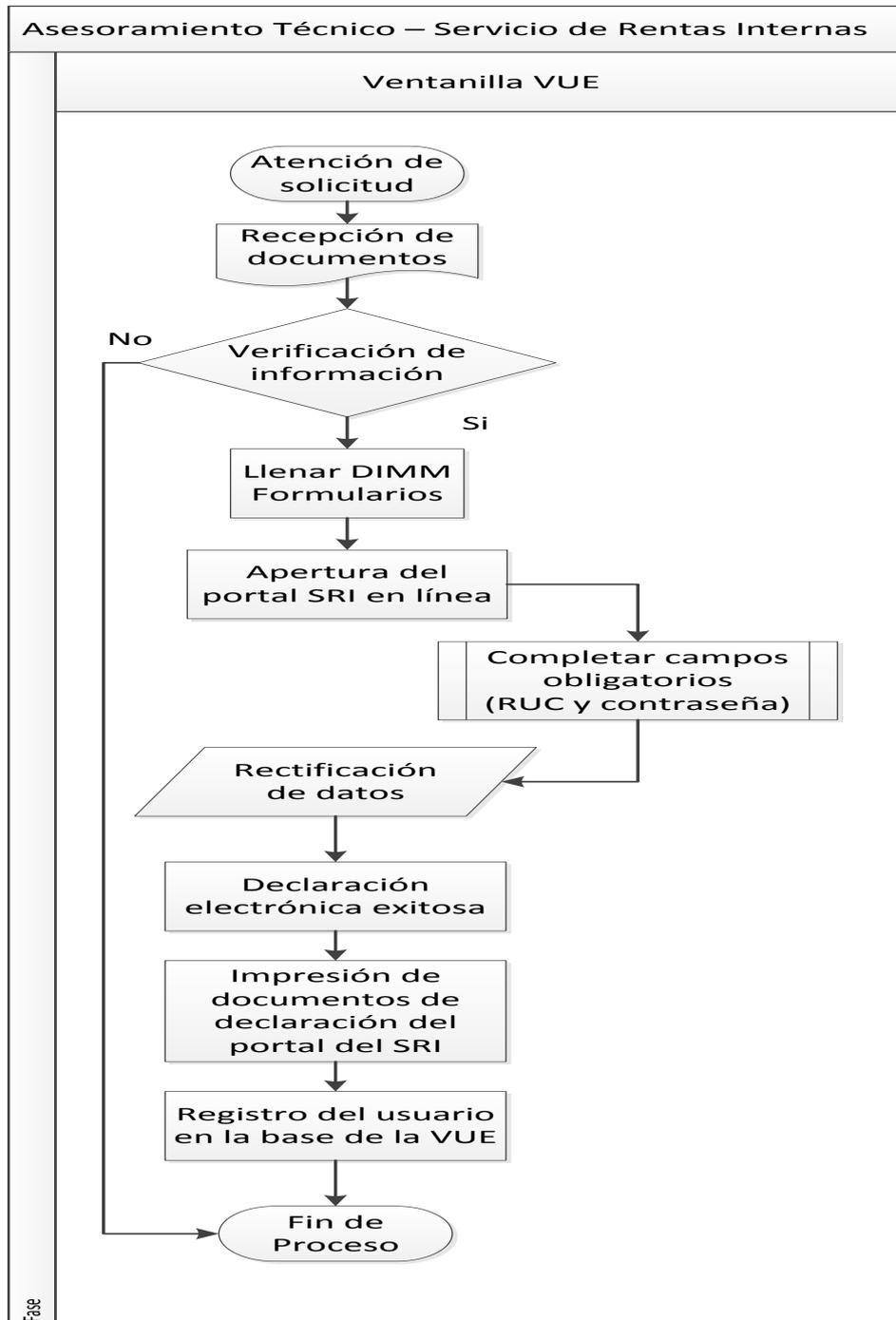
- Ejecución de capacitaciones



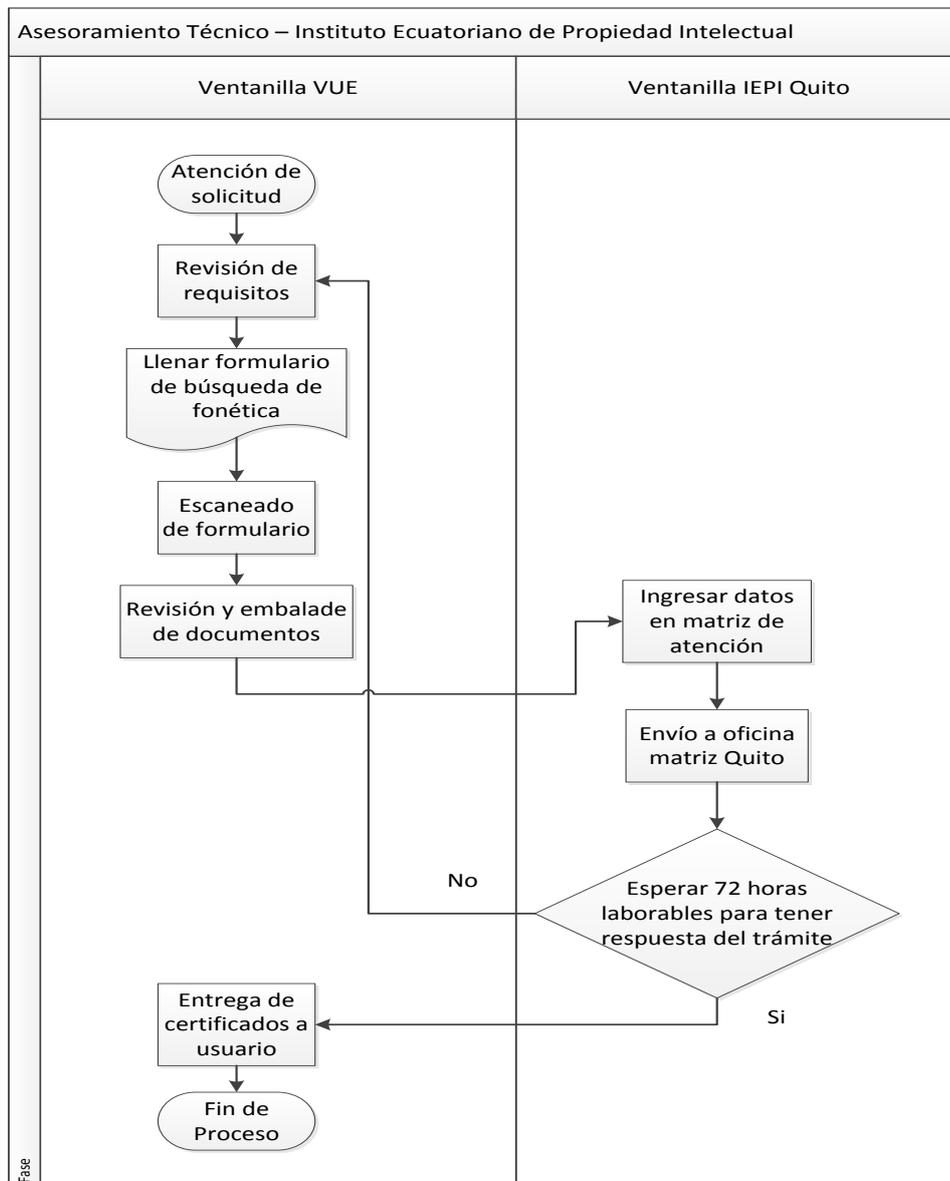
- SRI – Verificación – Consultas públicas



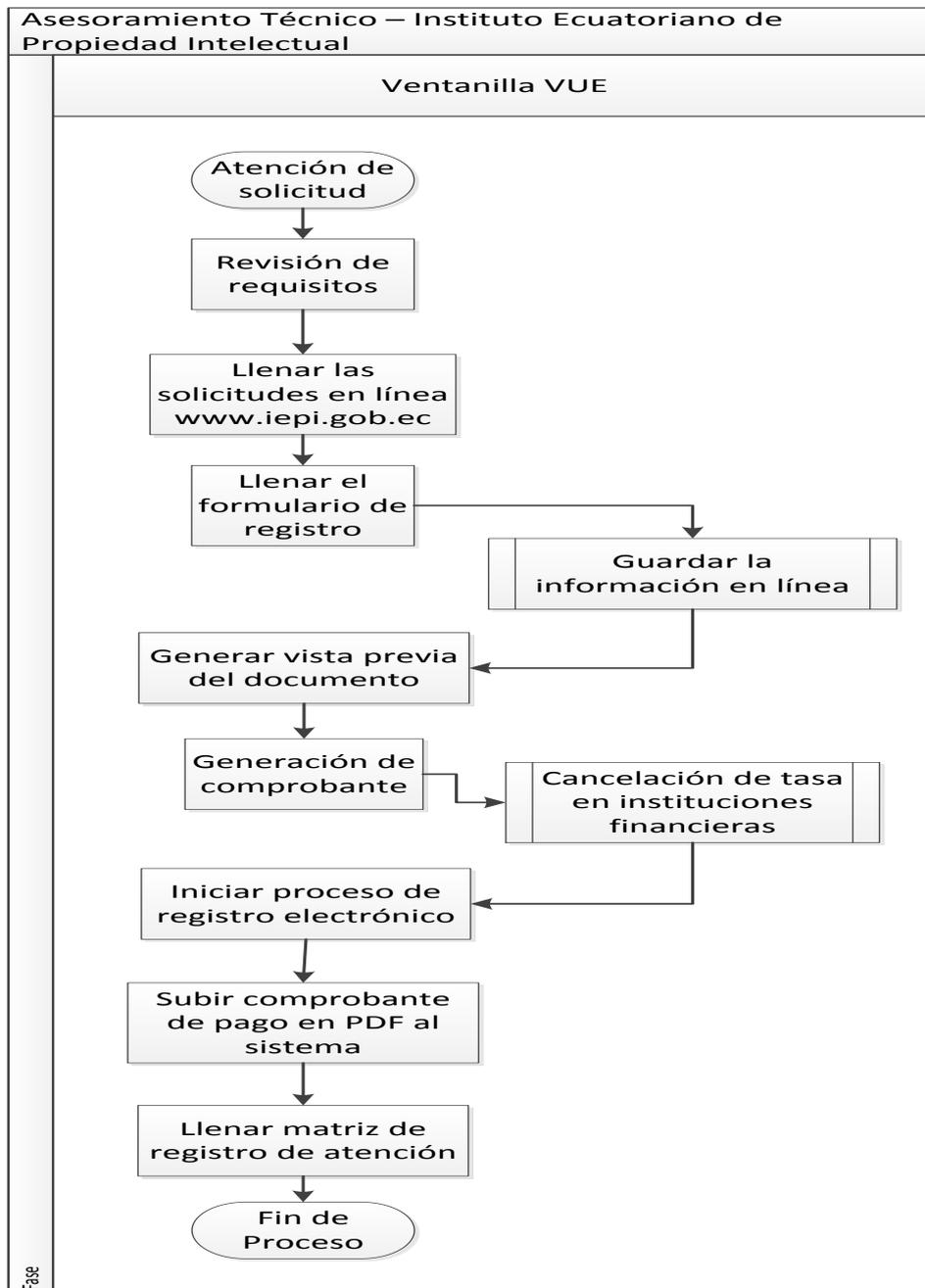
- SRI – Asesoramiento técnico – Declaración en línea



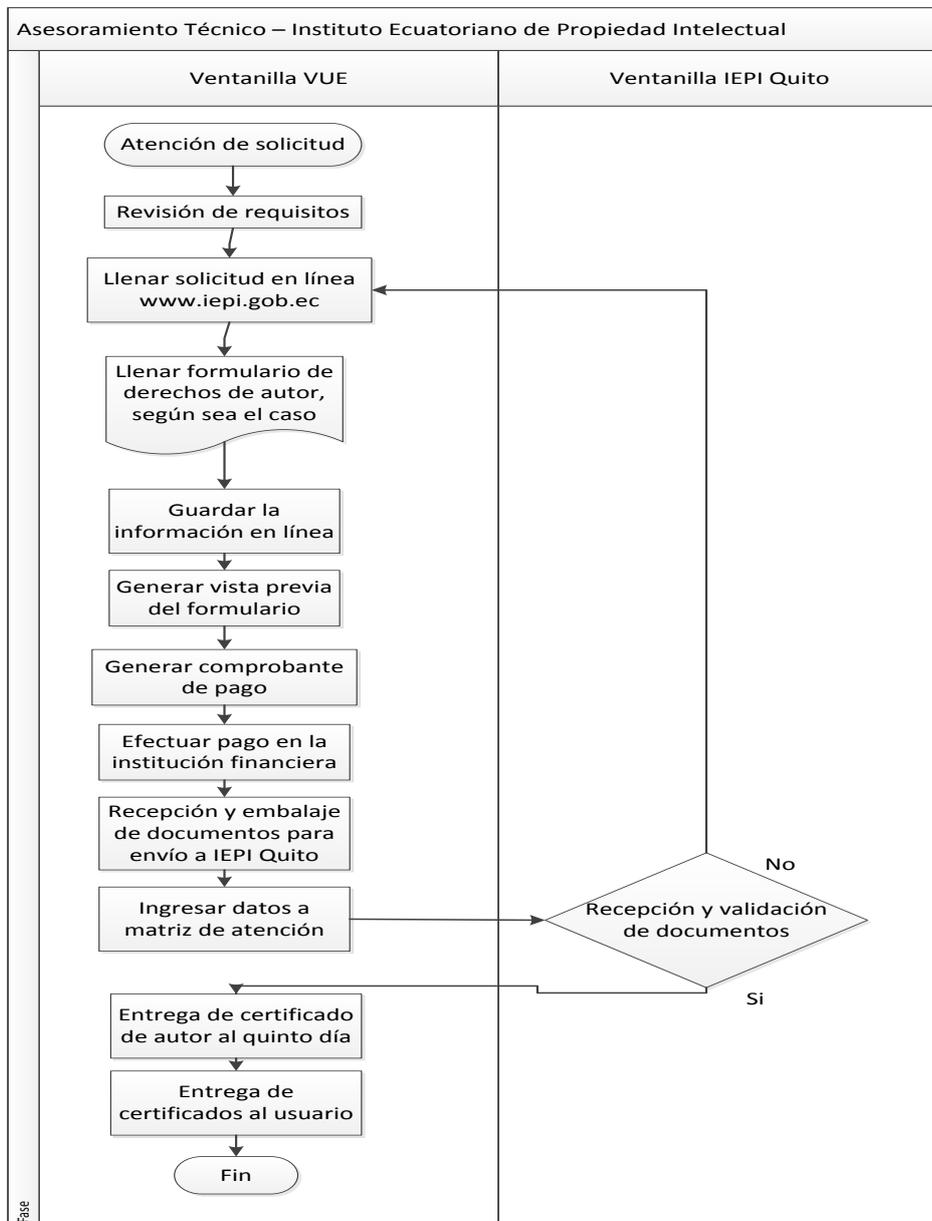
- **IEPI – Generación de búsquedas fonéticas**



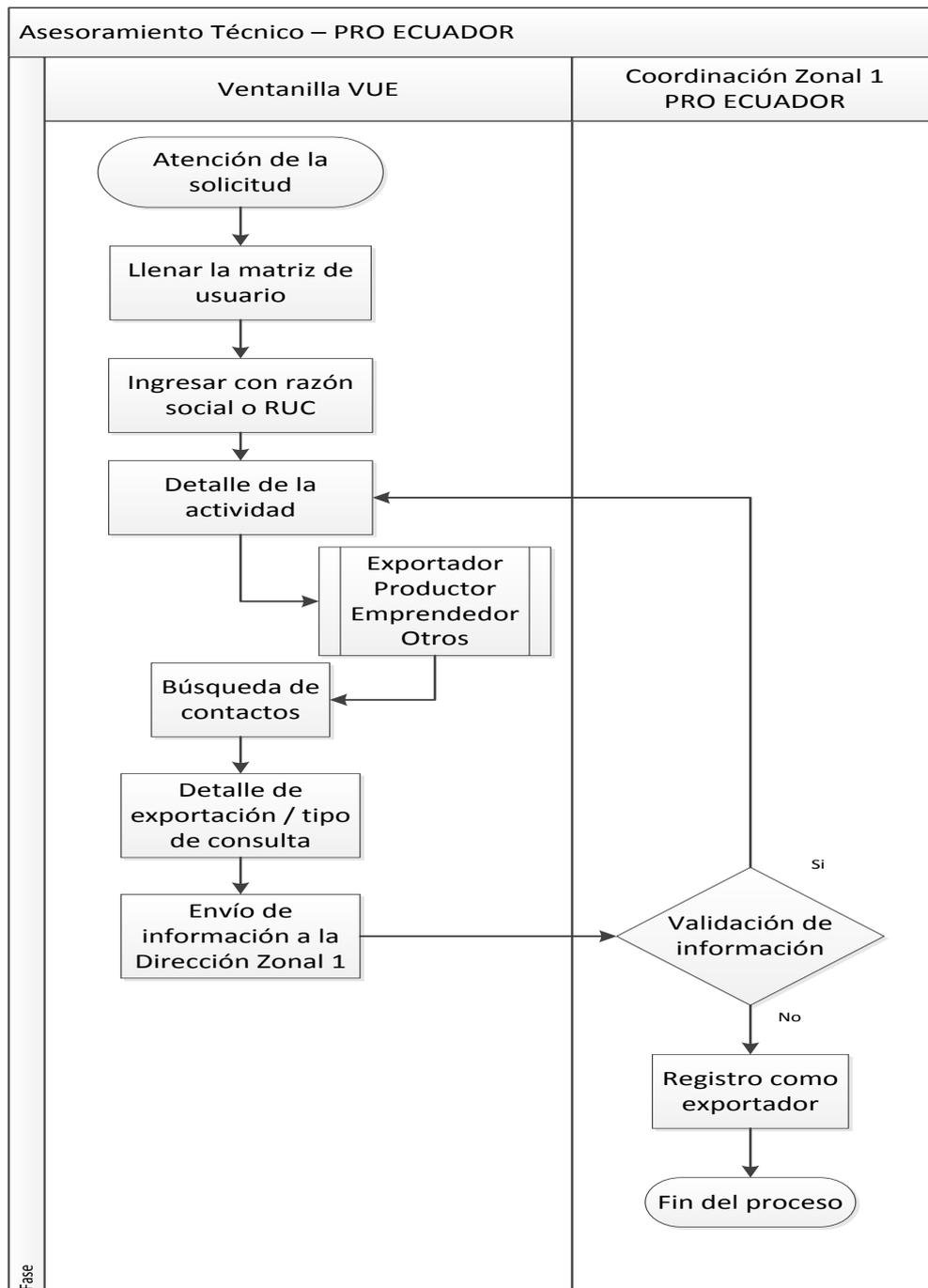
- IEPI – Registro de signos distintivos



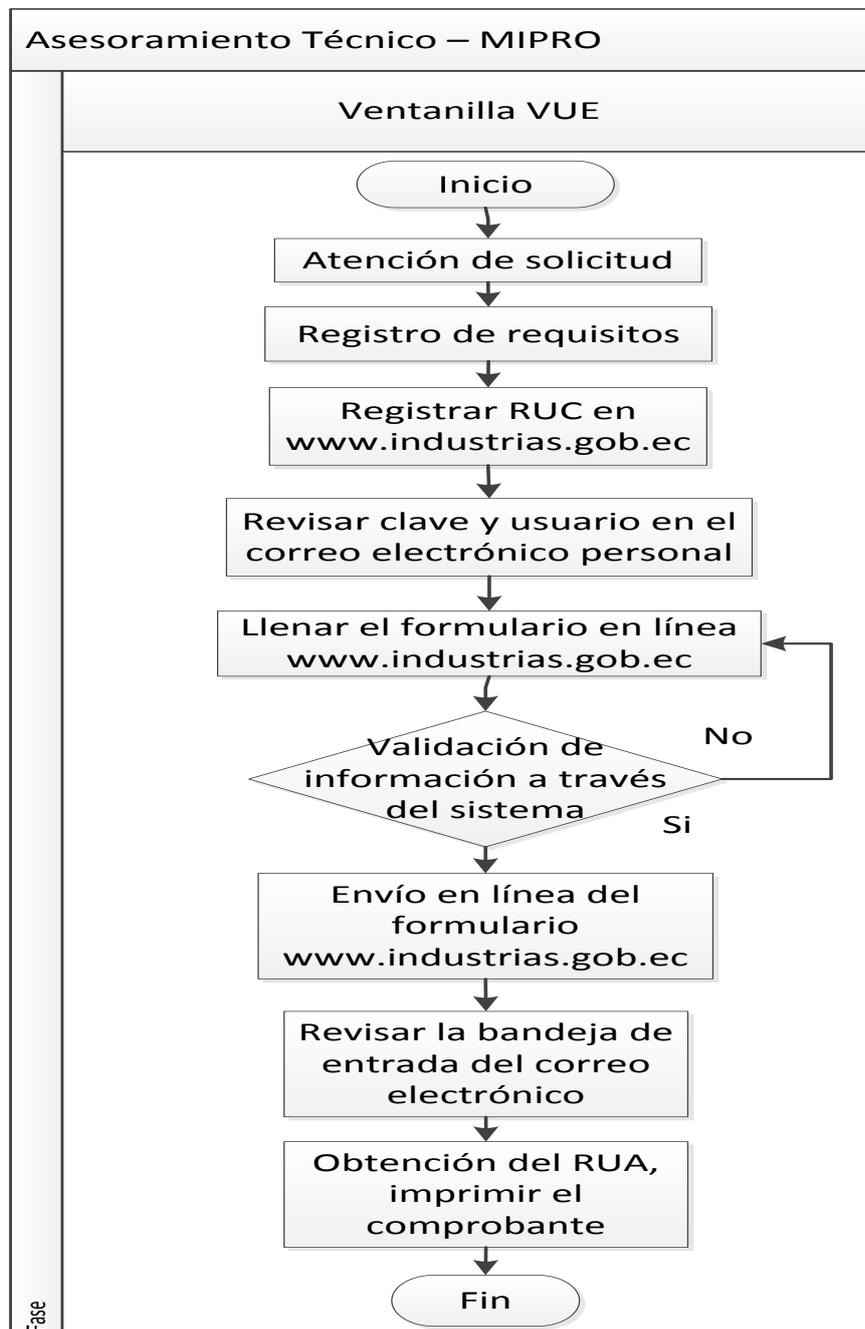
- IEPI – Registro de obras de derechos de autor



- PRO ECUADOR – Registro Artesano exportador en matriz



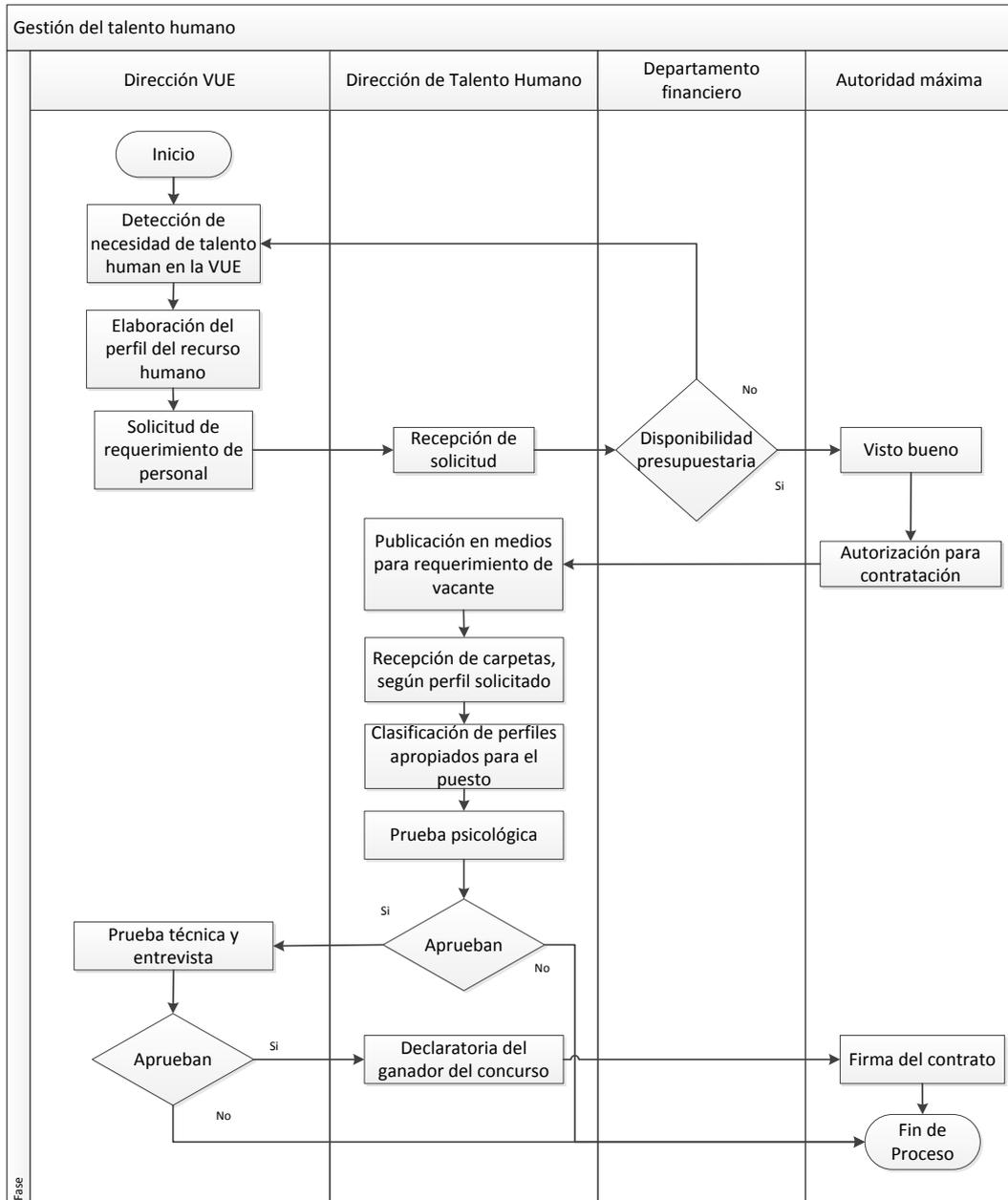
- MIPRO – Certificación Artesanal



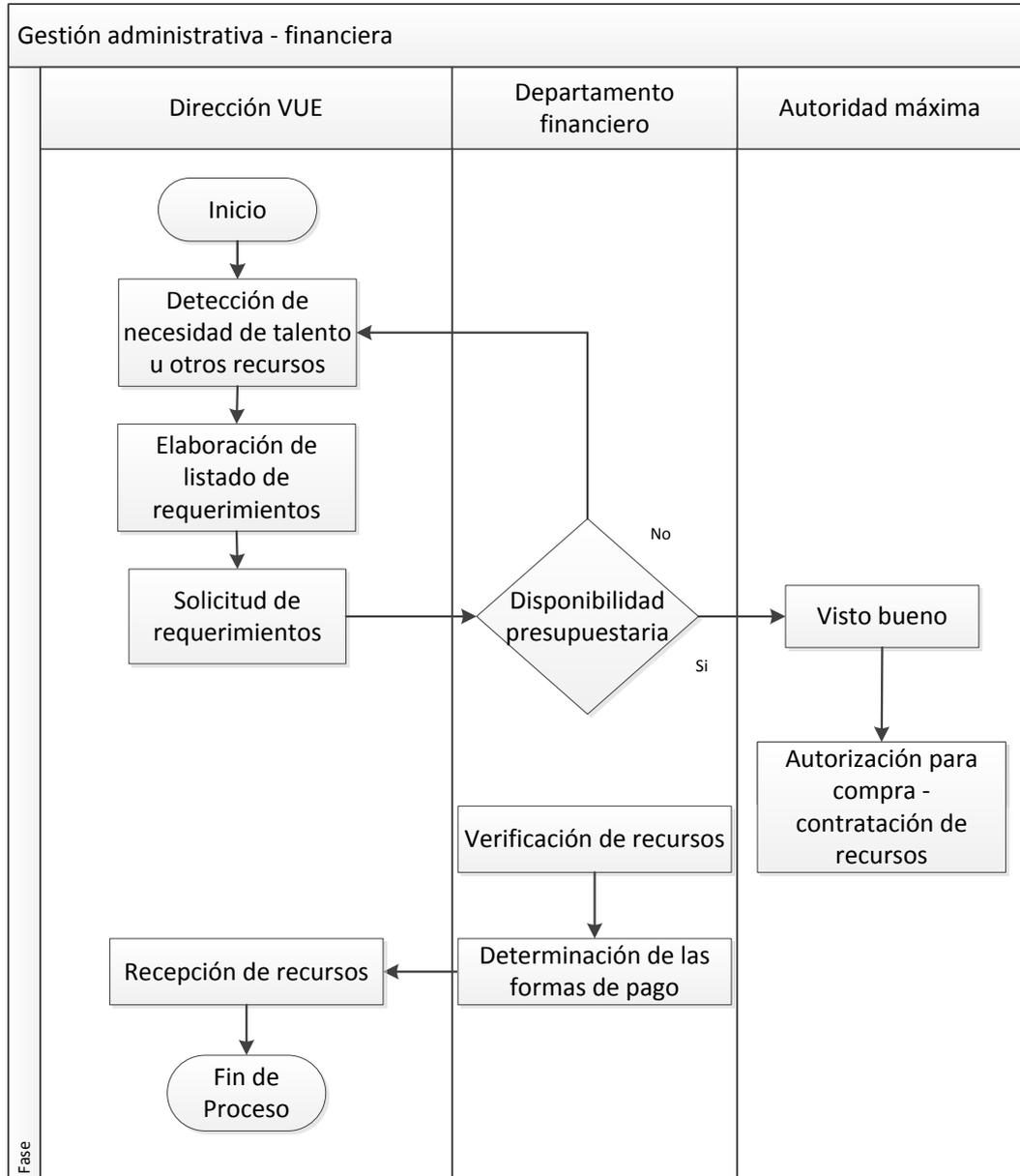
#### 4.6.3. Procesos de Apoyo.

MANUAL DE PROCESOS		
Fecha de Elaboración	Fecha de Aprobación	
Octubre/2015		
<p><b>Procesos de apoyo</b></p> <p><b>Definición</b></p> <p>Son aquellos procesos que no repercuten directamente en producción, pero que son necesarios para su buen desarrollo, o que están impuestos por restricciones regulatorias o requerimientos de un buen gobierno corporativo.</p> <p><b>Procesos</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Gestión del talento humano</li><li>• Gestión administrativa financiera</li><li>• Gestión comunicacional</li><li>• Gestión de asesoría jurídica</li></ul> <p>A continuación se detallan los procesos de apoyo</p>		
Elaborado por: Julia Viviana Echeverría Vera. 2015		
Revisado por: Mgs. Marcelo Tutillo		

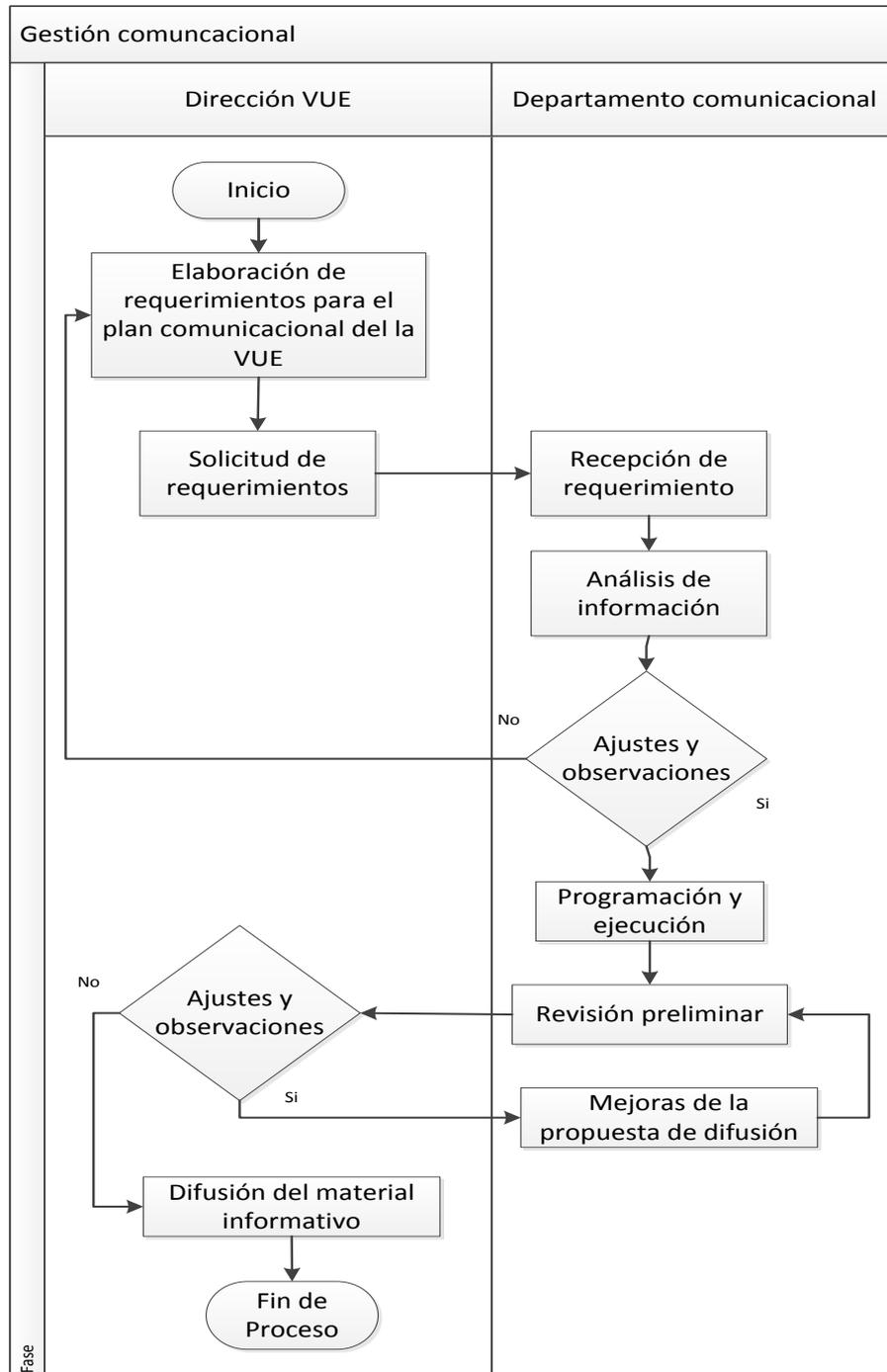
- **Gestión del talento humano**



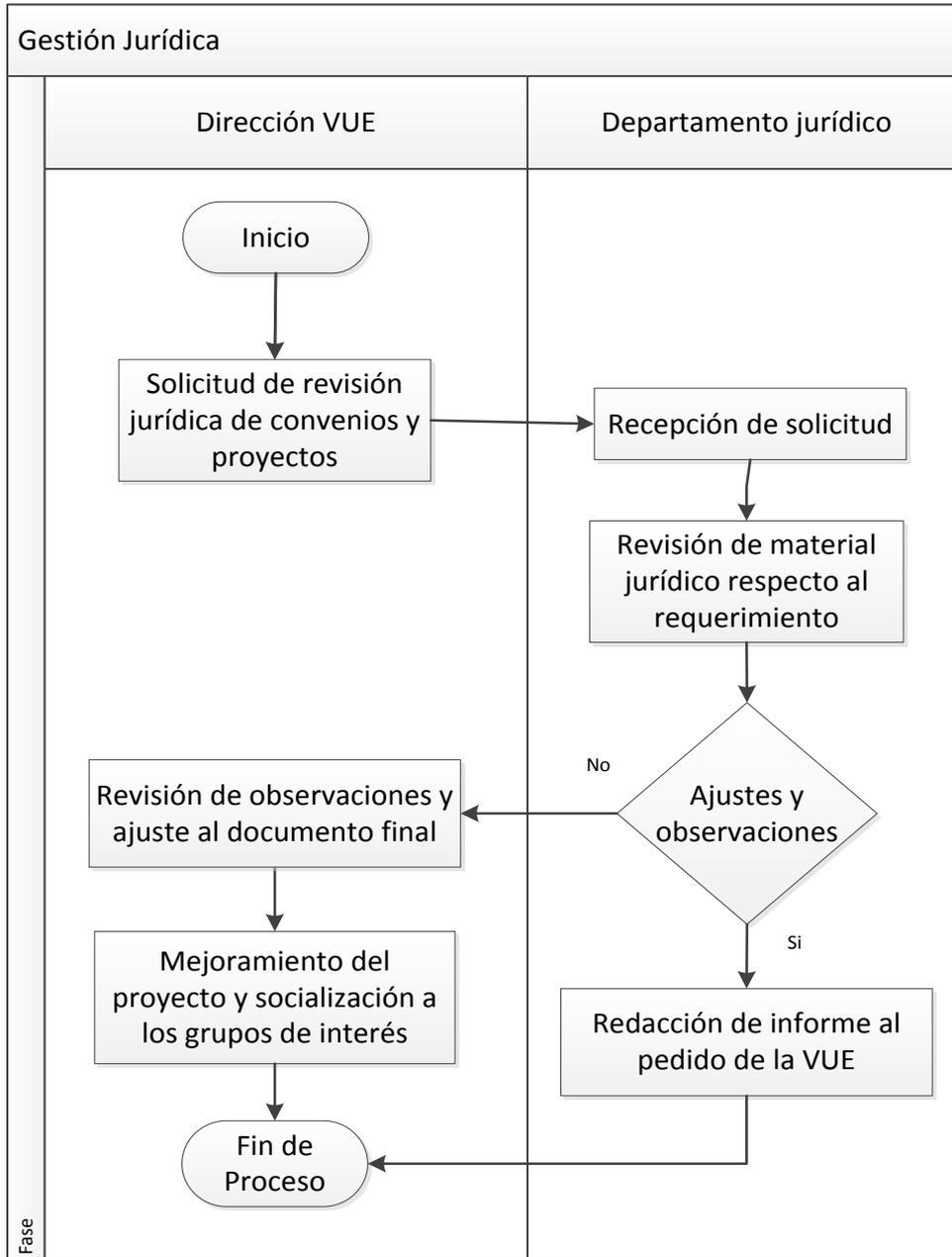
- **Gestión administrativa financiera**



- **Gestión comunicacional**



- **Gestión de asesoría jurídica**



- Indicadores de Procesos



VENTANILLA ÚNICA EMPRESARIAL



FICHA DE INDICADORES						
NOMBRE DEL INDICADOR	DESCRIPCIÓN	UNIDAD DE MEDIDA	FÓRMULA	PERIODICIDAD	FUENTES DE VERIFICACIÓN	FECHA DE CREACIÓN
Monto presupuesto aprobado	Permite medir el presupuesto aprobado en función del solicitado	Monto	<u>PRESUPUESTO APROBADO</u>	anual	Plan Operativo Anual POA	ene-16
			<u>PRESUPUESTO APROBADO</u>			
			% de cumplimiento del indicador			
# de reuniones desarrolladas	Reuniones desarrolladas en función de la reuniones planificadas	Reuniones desarrolladas	<u>NÚMERO DE REUNIONES DESARROLLADAS</u>	anual	Registro de asistencia	ene-16
			<u>NÚMERO DE REUNIONES PLANIFICADAS</u>			
			% de cumplimiento del indicador			
# de servicios implementados	Servicios implementados en relación a los servicios solicitados	Servicios implementados	<u>NÚMERO DE SERVICIOS IMPLEMENTADOS</u>	anual	Estadísticas de servicio	ene-16
			<u>SERVICIOS REQUERIDOS</u>			
			% de cumplimiento del indicador			
# de proyectos aprobados	Proyectos aprobados en relación a la proyectos gestionados	Proyectos aprobados	<u>NÚMERO DE PROYECTOS APROBADOS</u>	anual	Acuerdos y actas	ene-16
			<u>TOTAL DE PROYECTOS GESTIONADOS ANUALMENTE</u>			
			% de cumplimiento del indicador			
# de compañías constituidas	Compañías constituidas en función de las compañías requeridas	Compañías constituidas	<u>NÚMERO DE COMPAÑÍAS CONSTITUIDAS</u>	mensual	Estadísticas de servicio	ene-16

			NÚMERO DE COMPAÑÍAS REQUERIDAS			
			% de cumplimiento del indicador			
# de proyectos ejecutados	proyectos ejecutados en relación de los proyectos planificados	proyectos ejecutados	NÚMERO DE PROYECTOS EJECUTADOS	mensual	Informes y actas	ene-16
			TOTAL DE PROYECTOS PLANIFICADOS			
			% de cumplimiento del indicador			
# de capacitaciones gestionadas	capacitaciones gestionadas en relación a las capacitaciones requeridas	capacitaciones gestionadas	NÚMERO DE CAPACITACIONES GESTIONADAS	mensual	Carta y Plan de capacitación	ene-16
			NÚMERO DE CAPACITACIONES REQUERIDAS			
			% de cumplimiento del indicador			
# de capacitaciones ejecutadas	capacitaciones ejecutadas en relación a la capacitaciones planificadas	capacitaciones ejecutadas	NÚMERO DE CAPACITACIONES EJECUTADAS	mensual	Registro de asistencia	ene-16
			NÚMERO DE CAPACITACIONES PLANIFICADAS			
			% de cumplimiento del indicador			
# de usuarios atendidos	Número de usuarios atendidos en función del número de usuarios que solicitaron el servicio	usuarios atendidos	NÚMERO DE USUARIOS ATENDIDOS	mensual	Estadísticas de servicio	ene-16
			NÚMERO DE USUARIOS QUE SOLICITARON SERVICIO			
			% de cumplimiento del indicador			
# de usuarios atendidos	Número de usuarios atendidos en función del número de usuarios que solicitaron el servicio	usuarios atendidos	NÚMERO DE USUARIOS ATENDIDOS	mensual	Estadísticas de servicio	ene-16
			NÚMERO DE USUARIOS QUE SOLICITARON SERVICIO			
			% de cumplimiento del indicador			
# de búsquedas fonéticas realizadas	Búsquedas realizadas en función del # de búsquedas solicitadas	certificados de búsqueda fonética realizados	NÚMERO DE BÚSQUEDAS REALIZADAS	mensual	Estadísticas de servicio	ene-16
			NÚMERO DE BÚSQUEDAS SOLICITADAS			
			% de cumplimiento del indicador			

# de registro de signos distintivos atendidos	Registro de signos distintivos atendidos en relación al número de signos distintivos requeridos	registro de signos distintivos atendidos	<u>NÚMERO DE SIGNOS DISTINTIVOS ATENDIDOS</u>	mensual	Estadísticas de servicio	ene-16
			<u>NÚMERO DE SIGNOS DISTINTIVOS REQUERIDOS</u>			
			% de cumplimiento del indicador			
# de Obras registradas	Registro de Obras registradas en relación al número de obras requeridas	Obras registradas	<u>NÚMERO DE OBRAS REGISTRADAS</u>	mensual	Estadísticas de servicio	ene-16
			<u>NÚMERO DE OBRAS REQUERIDAS</u>			
			% de cumplimiento del indicador			
# de usuarios atendidos	Número de usuarios atendidos en función del número de usuarios que solicitaron el servicio	usuarios atendidos	<u>NÚMERO DE USUARIOS ATENDIDOS</u>	mensual	Estadísticas de servicio	ene-16
			<u>NÚMERO DE USUARIOS QUE SOLICITARON SERVICIO</u>			
			% de cumplimiento del indicador			
# de certificados artesanales emitidos	Certificados emitidos en relación al número de certificados requeridos	certificados artesanales emitidos	<u>NÚMERO DE CERTIFICADOS EMITIDOS</u>	mensual	Estadísticas de servicio	ene-16
			<u>NÚMERO DE CERTIFICADOS REQUERIDOS</u>			
			% de cumplimiento del indicador			
# de personal incorporado	Personal incorporado en función del personal requerido	personal incorporado	<u>NÚMERO DE PERSONAL INCORPORADO</u>	semestral	contratos firmados	ene-16
			<u>NÚMERO DE PERSONAL REQUERIDO</u>			
			% de cumplimiento del indicador			

# de materiales adquiridos	Materiales adquiridos en función del número de materiales solicitados	materiales adquiridos	<u>NÚMERO DE MATERIALES ADQUIRIDOS</u>	semestral	solicitud de adquisición	ene-16
			NÚMERO DE MATERIALES SOLICITADOS			
			% de cumplimiento del indicador			
# de productos promocionales diseñados	Productos promocionales diseñados en relación al número de productos requeridos	Productos promocionales diseñados	<u>NÚMERO DE PRODUCTOS PROMOCIONALES DISEÑADOS</u>	semestral	material impreso	ene-16
			NÚMERO DE PRODUCTOS PROMOCIONALES REQUERIDOS			
			% de cumplimiento del indicador			
# de convenios y proyectos validados	Convenios y proyectos validados en función del número de convenios y proyectos para revisión	Convenios y proyectos validados	<u>NÚMERO DE CONVENIOS Y PROYECTOS VALIDADOS</u>	semestral	Informe de validación	ene-16
			NÚMERO DE CONVENIOS Y PROYECTOS PARA REVISIÓN			
			% de cumplimiento del indicador			

Figura 43. Indicadores de procesos

Fuente: Ficha de observación directa

#### 4.7. Validación estadística de la hipótesis

**Ho:** La calidad en la atención a los usuarios de los servicios de la Ventanilla Única Empresarial se incrementará en cuanto se implemente un modelo de gestión por procesos.

##### Paso 1. $\chi^2$ Calculado

##### Frecuencias observadas

Atención por procesos	Antes	Ahora	Total / días
Constitución de compañías	30	15	45
Gestión de capacitaciones	30	15	45
Consultas públicas	1	1	2
Declaraciones SRI	2	0	2
IEPI	20	5	25
PRO Ecuador	5	2	7
MIPRO	2	1	3
<b>Total / días</b>	<b>90</b>	<b>39</b>	<b>129</b>

##### Frecuencias esperadas

Atención por procesos	Antes	Ahora	Total / días
Constitución de compañías	31,40	13,60	45,00
Gestión de capacitaciones	31,40	13,60	45,00
Consultas públicas	1,40	0,60	2,00
Declaraciones SRI	1,40	0,60	2,00
IEPI	17,44	7,56	25,00
PRO Ecuador	4,88	2,12	7,00
MIPRO	2,09	0,91	3,00
Total / días	90,00	39,00	<b>129,00</b>

	<b>F O</b>	<b>F E</b>	<b>FO - FE</b>	<b>(FO - FE)<sup>2</sup>/FE</b>
Constitución de compañías antes	30	31,40	-1,40	0,06
Gestión de capacitaciones antes	30	31,40	-1,40	0,06

Consultas públicas antes	1	1,40	-0,40	0,11
Declaraciones SRI antes	2	1,40	0,60	0,26
IEPI antes	20	17,44	2,56	0,38
PRO Ecuador antes	5	4,88	0,12	0,00
MIPRO antes	2	2,09	-0,09	0,00
Constitución de compañías ahora	15	13,60	1,40	0,14
Gestión de capacitaciones ahora	15	13,60	1,40	0,14
Consultas públicas ahora	1	0,60	0,40	0,26
Declaraciones SRI ahora	0	0,60	-0,60	0,60
IEPI ahora	5	7,56	-2,56	0,87
PRO Ecuador ahora	2	2,12	-0,12	0,01
MIPRO ahora	1	0,91	0,09	0,01
Total				<b>2,91</b>

\* FO = Frecuencia observada

\* FE = Frecuencia esperada

$$X^2 = 2.91$$

**Paso 2.** Grados de libertad.

7 filas; 2 columnas

$(7 - 1) \times (2 - 1) = 6$ ; son 6 grados de libertad

**Paso 3.** Planteamiento de hipótesis

Ho: La calidad en la atención a los usuarios de los servicios de la Ventanilla Única Empresarial no se incrementará en cuanto se implemente un modelo de gestión por procesos.

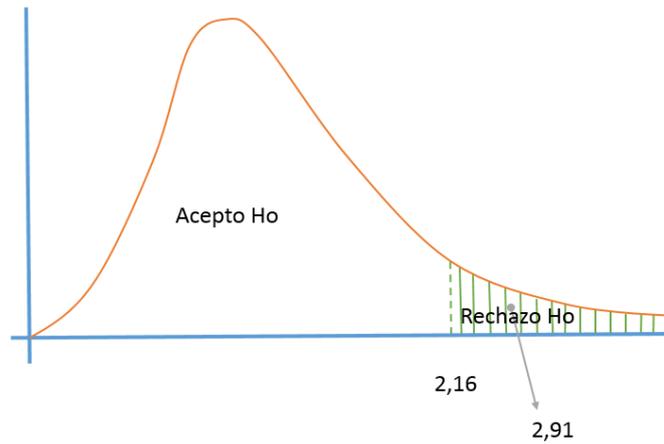
Ha: La calidad en la atención a los usuarios de los servicios de la Ventanilla Única Empresarial se incrementará en cuanto se implemente un modelo de gestión por procesos.

**Paso 4.** Alfa

Para este caso se ha determinado alfa = 0,05

**Paso 5.**  $X^2$  de la tabla

### Paso 6. Gráfico $X^2$



### Paso 7. Conclusión

Con el 95% de confianza rechazo  $H_0$ , se puede concluir que la calidad en la atención a los usuarios de los servicios de la Ventanilla Única Empresarial se incrementará en cuanto se implemente un Modelo de Gestión por Procesos.

## CONCLUSIONES

- Los usuarios externos de la Ventanilla Única Empresarial tienen una percepción favorable de los servicios y de la atención oportuna que reciben; además existe una buena aceptación de esta dependencia administrativa por parte de la ciudadanía, ya que la fuerte institucionalidad hace que la VUE esté presente en la mente de los beneficiarios.
- Los procesos definidos desde las competencias de la Ventanilla Única Empresarial se enmarcan en la gestión de la dirección, gestión de alianzas y gestión de proyectos; apalancada por las instituciones que se han articulado con la VUE como el Servicio de Rentas Internas, Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual, Pro Ecuador y Ministerio de la Producción.
- Los procesos de valor agregados incluyen aquellos relacionados como la planificación estratégica que generan un POA actualizado; el Seguimiento y evaluación que producen informes; la gestión de nuevas alianzas con la consolidación de alianzas institucionales; la gestión de proyectos con los perfiles de proyectos.
- Los procesos de la VUE tradicionalmente se han venido realizando de manera empírica; en donde el usuario depende mucho de la gestión interna del trabajador; en este sentido se han determinado los tiempos óptimos que han sido consensuados con los mismos trabajadores y a su vez relacionados con otros servicios similares como es el caso de la Ventanilla Única Empresarial de Cuenca; por lo que se espera una atención ágil y oportuna de los requerimientos de los usuarios.
- El proceso investigativo realizado en la Ventanilla Única Empresarial ha permitido diseñar un manual de gestión de procesos para la puesta en marcha y de mejoramiento continuo, y a su vez un mejor servicio para los usuarios.

## RECOMENDACIONES

- Es necesario consolidar la imagen institucional, basada en ejes sistémicos como la actualización de conocimientos por parte del personal; y también el mejoramiento continuo en la calidad de atención; con la finalidad de que los usuarios directos perciban un servicio de calidad.
- Es necesario aplazar la temporalidad de los convenios de acuerdo entre las VUE y las instituciones públicas; por lo que esto permitirá prolongar los servicios y beneficios de perciben los ciudadanos; adicionalmente que se requiere gestionar nuevas alianzas con instituciones que no se encuentren en la localidad para facilitar los trámites de los usuarios.
- Es importante consolidar los procesos de valor agregado en la Ventanilla Única Empresarial, puesto que permitirá una mejor gestión del capital humano y a su vez de los recursos que dispone la dependencia; lo que a su vez potencializa la imagen institucional.
- En el establecimiento de tiempos óptimos de los procesos es indispensable dar seguimiento al cumplimiento de la propuesta, para que realmente sea una herramienta de apoyo para que se gestione de manera acertada los requerimientos de los usuarios, es importante señalar que se ha considerado para su estructuración los procesos manejados a través de la Ventanilla Única Empresarial de Cuenca.
- Es necesario aplicar la investigación en la dimensión abordada y sobretodo dar seguimiento al cumplimiento de las estipulaciones del estudio, con la finalidad de que se cumplan las expectativas generadas y plasmadas en el estudio; y con esto se contribuye al mejoramiento institucional.

## BIBLIOGRAFÍA

- AGUILERA, O., & MORALES, I. (2011). *Guía de buenas prácticas para gestión por procesos en instalaciones deportivas*. Andalucía.
- ANDREU, E., & MARTÍNEZ, R. (2011). *Cómo gestionar una PYME mediante el cuadro de mando*. Madrid: ESIC.
- BAENA, G. (2009). *I + E. Investigación Estratégica*. Barranquilla - Colombia: Artes Gráficas Industriales Ltda.
- BELTRÁN, J. (s/f). *Indicadores de gestión. Guía clave para estructurar acertadamente esta herramienta clave para el logro de la competitividad*.
- BERNAL, C. (2006). *Metodología de Investigación*. México. Pág.
- CHANDI, A. (2012). *Implementación del sistema de gestión de calidad basado en la Norma ISO 9001- 2000 para la microempresa FAMUCLACH de la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura*. Ibarra.
- CHIAVENATO, I. (2001). *Teoría de la administración*. México.
- DÍAZ, S. (2011). *Propuesta de un manual de procesos basados en las normas de calidad ISO en el centro “volver a empezar comunidad de ayuda terapéutica” en el valle de Cumbayá provincia de Pichincha*. Ibarra.
- DORADO, A., & GALLARDO, L. (2005). *La gestión del deporte a través de la calidad*. España: INDE.
- GONZÁLEZ, F. (2009). *Gestión de calidad en la organización y dirección de centros escolares*. España.
- GONZÁLEZ, M. (2012). *Aplicación de la gestión de la calidad de un proceso administrativo*. Getafe.
- GRIFUL, E., & CANELA, M. (2005). *Gestión de la Calidad*. España: Ediciones UPC.
- GUTIÉRREZ, M. (2004). *Administrar para la calidad: conceptos administrativos del control total*. México: LIMUSA.
- HARVARD BUSINESS REVIEW. (2000). *Gestión del cambio*..
- INSTITUTO SUPERIOR DE FORMACIÓN DEL PROFESORADO. (2005). *Gestión de la calidad en la organización y dirección de centros escolares*. Madrid: Ministerio de Educación y Ciencia.
- KRAJEWSKY, L., & RITZMAN, L. (2000). *Administración de operaciones: estrategia y análisis*. México: PEARSON.

- LÓPEZ, S. (2010). *Guía para el Levantamiento, documentación y rediseño de procesos*. España: Pág.[http://www.hmp.sa.cr/files/control\\_interno/Otros/Procesos/Gu%C3%ADa%20para%20el%20levantamiento.PDF](http://www.hmp.sa.cr/files/control_interno/Otros/Procesos/Gu%C3%ADa%20para%20el%20levantamiento.PDF).
- MANRÍQUEZ, S., Gallegos, J., & Valenzuela, I. (2013). *Análisis Y Aplicación De La Medición Y Gestión Del Valor Económico Agregado(EVA) A Una Empresa Que Cotiza En Bolsa*. Madrid.
- MARIÑO, H. (2001). *Gerencia de procesos*. Bogotá.
- MARTÍNEZ, H., & FLORES, J. (2012). *Importancia de la gestión por procesos*. Medellín.
- MEDINA, A. (2005). *Gestión por procesos y creación de valor público: Un enfoque analítico*. República Dominicana: INTEC.
- MORA, R. (2006). *Guía metodológica para la gestión clínica por procesos*. España: DIAZ DE SANTOS.
- NAVA, V. (2005). *¿Qué es la calidad? Conceptos, gurús y modelos fundamentales*. México: Limusa.
- PÉREZ, C. (2006). *Calidad Total en Atención al Cliente*. España: VIGO.
- PÉREZ, J. (2008). *Gestión de la calidad orientada a los procesos*. Madrid: ESIC Editorial.
- PÉREZ, J. (2008). *Gestión de la Calidad Empresarial*. Madrid: ESIC Editorial.
- PÉREZ, J. (2010). *Gestión por Procesos*. Madrid: ESIC Editorial.
- PORTER, M. (2001). *La ventaja competitiva*.
- PRIETO, J. (2012). *Gestión estratégica organizacional*. México: ECOE Ediciones.
- PUBLICACIONES VÉRTICE. (2008). *La Calidad en el Servicio al Cliente*. España: Vértice.
- RAMÍREZ, J. (2013). *Guía técnica para el levantamiento de procesos*. Pág. 15
- RODRÍGUEZ, E. (2005). *Metodología de la Investigación*. México: Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
- ROJAS, L. (2009). *Gestión por Procesos y Atención al Usuario en Establecimientos del Sistema Nacional de Salud*. Bolivia.
- ROURE, J., MOÑINO, M., & RODRÍGUEZ, B. (2002). *La gestión por procesos*.
- SUÁREZ, M. (2007). *El Kaizen*. México: PANORAMA Editorial. Pág. 19

- TAPIA, A., & VALDEZ, M. (2008). *Diseño de un sistema de control de gestión basado en la metodología del Balanced Scorecard y gestión por procesos en un centro de investigaciones biotecnológicas, Guayaquil*. Guayaquil.
- TEJADA, P. (2003). *Presentación de políticas empresariales*.
- ÚCAR, X., MELVIN, D., Celina, M., REYNOSO, H., BARAUNA, T., ALVEZ, E., & KIRKI, L. (2009). *Enfoque y Experiencias Internacionales de Acción Comunitaria*. España: Publidisa.
- UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE VALENCIA. (2011). *Manual de gestión por procesos*. Valencia.
- VACA, C. (2009). *La Administración por Procesos en la Productividad de las Empresas*. Quito.
- VARO, J. (2006). *Gestión estratégica de la calidad en los servicios sanitarios: un modelo de gestión hospitalaria*. Madrid: EDIGRAFOS.
- VERGARA, C., & FONTALVO, J. (2010). *La gestión de la calidad en los servicio ISO 9001:2008*. Cartagena.
- ZARATIEGUI, J. (2009). *La gestión por procesos: Su papel y su importancia en la empresa*. México: Editorial: Economía IND.

## **ANEXOS**

**Anexo 1**  
**Formato de Encuesta**

**Encuesta**

**Objetivo.** Realizar una investigación sobre la gestión por procesos en la Ventanilla Única Empresarial del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Otavalo

**Datos Generales**

Género: Masculino ( )                      Femenino ( )  
Provincia / Cantón:.....

**Cuestionario**

**1. ¿Hace qué tiempo conoce la Ventanilla Única Empresarial?**

Menos de un año ( )                      Entre uno y tres años ( )                      Más de tres años ( )  
Primera vez que utiliza los servicios de la VUE ( ) **PASE A LA PREGUNTA 6**

**2. ¿Cuál es el último trámite que realizó en la VUE?**

SRI ( )                      IEPI ( )                      SERCOP ( )                      PRO ECUADOR ( )  
MIPRO ( )                      Otro ( ), cuál:.....

**3. En el servicio (pregunta 2), la VUE le ayudó a usted con un seguimiento y monitoreo:**

Siempre ( )                      A veces ( )                      Nunca ( )

**4. Está de acuerdo con que la VUE debe mejorar su organización interna**

Totalmente de acuerdo ( )                      Indiferente ( )                      Nada de acuerdo ( )

**5. La VUE le brinda asesoría técnica:**

Siempre ( )                      A veces ( )                      Nunca ( )

**6. ¿Cómo califica los servicios que presta la VUE?**

Muy bueno ( )                      Ni bueno, ni malo ( )                      Muy malo ( )

**7. La VUE le informa constantemente sobre el transcurso de su trámite:**

Siempre ( )                      A veces ( )                      Nunca ( )

**8. Más allá del servicio, integralmente usted se siente satisfecho/a por la atención recibida:**

Siempre ( )                      A veces ( )                      Nunca ( )

**9. Considera que la VUE le ayuda a optimizar su tiempo**

Siempre ( )                      A veces ( )                      Nunca ( )

**10. De acuerdo a la percepción del servicio recibido, considera que el personal de la VUE está preparado para brindarle una atención con calidad**

Si ( )                      No ( )

**11. Considera que la VUE debe ampliar la vigencia de sus servicios con los organismos públicos y privados**

Si ( )                      No ( )

**12. Indique los servicios que la VUE debería ampliar, para lograr un servicio integral y de calidad:**

Regulación de Comerciantes ( )                      Curso de Compras públicas ( )  
Curso de gestión de proyectos ( )                      Acompañamiento en emprendimientos productivos ( )

**13. Cree que la VUE necesita mayor difusión de los servicios que oferta**

Totalmente de acuerdo ( )                      Indiferente ( )                      Nada de acuerdo ( )

**14. Considera que la VUE transmite una imagen institucional confiable, eficiente e innovadora para sus usuarios.**

Si ( )

No ( )

No sabe ( )

## Anexo 2

### Formato Ficha de Observación

		<b>VENTANILLA ÚNICA EMPRESARIAL</b>			
<b>FICHA DE OBSERVACIÓN DIRECTA</b>					
<b>Institución</b>		Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Otavalo			
<b>Dirección / Unidad</b>		Ventanilla Única Empresarial			
<b>Investigador (a)</b>		Echeverría, Viviana			
<b>Fecha y hora</b>				Ficha N°	
<b>Tema observado</b>					
<b>Descripción Puntos relevantes:</b>					

**Anexo 3**  
**Formato de convenio**



**CONVENIO DE COOPERACIÓN**  
**INTERINSTITUCIONAL**



- **INTERVINIENTES.**

---

---

- **PRIMERA: ANTECEDENTES**

---

---

- **SEGUNDA: OBJETO Y ALCANCE DEL CONVENIO**

---

---

- **TERCERA: OBLIGACIONES DE LAS PARTES**

---

---

- **CUARTA: PLAZO DE DURACIÓN**

---

---

- **QUINTA: MODIFICACIÓN**

---

---

- **SEXTA: TERMINACIÓN DEL CONVENIO**

---

---

- **SÉPTIMA: CONTROL, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL CONVENIO**

---

---

- **OCTAVA: SOLUCIÓN DE CONTROVERSIAS**

---

---

- **NOVENA: ACEPTACIÓN**

---

---

- **FIRMAS**

---

Representante Entidad Aliada

---

Alcalde/sa de Otavalo

---

Procurador/a Sindica/o

**Anexo 4**  
**Formato de Oficio**



Otavalo, \_\_\_\_\_ del 201....

Oficio Nro.      VUE-GADMO

Señor

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Presente

De mi consideración:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Por la atención que se digne dar a la presente, le anticipo mis agradecimientos.

Atentamente,

\_\_\_\_\_

COORDINADOR/A VUE

**Anexo 5**  
**Formato Informe de Propuesta**



**PROPUESTA**



La propuesta para requerimiento de un nuevo servicio, como base deberá contener la siguiente información:

<b>ANTECEDENTES</b>
<b>OBJETIVOS</b>
<b>REQUERIMIENTO</b>
<b>BENEFICIARIOS DEL SERVICIO</b>
<b>IMPACTOS ESPERADOS</b>



**Anexo 7**  
**Formato Plan de Capacitación**



PLAN DE CAPACITACIÓN



TEMARIO	SECTORES	DURACIÓN	LUGAR	MATERIALES

Página 1

**Anexo 7**  
**Formato Seguimiento y Evaluación Plan Operativo anual**

ACTA DE SEGUIMIENTO, MONITOREO Y EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE LA VUE				
<b>OTRAS RESOLUCIONES TOMADAS (UBICAR AQUÍ AQUELLAS DECISIONES IMPORTANTES QUE SE NECESITEN REALIZAR Y QUE NO SE RELACIONEN CON LOS TEMAS ANTERIORES)</b>				
ACTIVIDADES	RESPONSABLE	PLAZO	REQUERIMIENTO RECURSOS FINANCIEROS	OBSERVACIONES
OBSERVACIONES:				
<div style="font-size: 48px; opacity: 0.5; pointer-events: none;">Página 1</div>				
FECHA PRÓXIMA REUNIÓN:				

## Anexo 8

### Formato de Evaluación de satisfacción del cliente

<b>SISTEMA DE VALORACIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE MENSUAL</b>					
---	--	--	--	--	--

#### INSTRUCCIONES

Para obtener el porcentaje de satisfacción mensual sobre los resultados que emite el sistema PinPad, y que corresponde a la calificación que realizan los clientes atendidos de forma directa por el personal de la VUE, se propone el siguiente método de valoración, el mismo que se lo explica con un ejemplo:

Se debe sumar todas las calificaciones obtenidas a través del sistema PinPad, para este caso el resultado es de 83 (1), que corresponde a la sumatoria de las calificaciones excelente, buena, regular y mala.

Luego, cada una de los valores que tiene cada rango se debe multiplicar por el valor de ponderación asignado a: excelente, buena, regular y mala respectivamente, los resultados obtenidos se deben sumar, para este caso la sumatoria da el total de 790 (2).

El total (1) = 83, multiplicado por el valor máximo de ponderación nos da como resultado un valor (3), siguiendo el ejemplo es de 830, éste valor que se obtiene siempre representará el 100% de satisfacción mensual que se debería tener como resultado por el servicio brindado.

Para la obtención del porcentaje de satisfacción mensual, finalmente se deberá tomar el valor total ponderado (2) = 790, y dividir para el valor total (3) = 830 y multiplicar por 100. El valor que se obtienen equivale al porcentaje de satisfacción por los servicios que se ofrecen a la ciudadanía desde la VUE. Para el ejemplo seguido el porcentaje corresponde al 95,18%

#### EJEMPLO DE APLICACIÓN DE LA VALORACIÓN

Rangos de Calificación que tiene el sistema	Resultado en números de las calificaciones recibidas en el mes por el público	Peso / Ponderación = P	Total obtenido con la Ponderación (R x P)	Total del valor esperado	Porcentaje de satisfacción obtenido
Excelente	75	10	750		
Buena	8	5	40		
Regular	0	-0,5	0		
Mala	0	-1	0		
<b>Total</b>	<b>(1) 83</b>		<b>(2) 790</b>	<b>(3) 830</b>	<b>95,18%</b>
<b>Total en número de calificaciones recibidas</b>	<b>Máximo valor de peso de ponderación</b>	<b>Valor esperado total</b>	<b>Valor en porcentaje máximo a obtener</b>		
(1) 83	10	(3) 830	100,00%		

## Anexo 9

### Formato evaluación servicio de Capacitación

	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;"> <b>VALORACIÓN DE LA SATISFACCIÓN DE SERVICIOS DE CAPACITACIÓN</b> </div>					
Evaluación Final		<input checked="" type="checkbox"/>				
CURSO: INSTRUCTOR: CLIENTE: FECHA:						
<p><b><u>CRITERIO 1: CONTENIDO DE LA CAPACITACIÓN</u></b></p>						
<p>Para el siguiente criterio de evaluación, el puntaje que se aplicará será: cuando el porcentaje correspondiente a muy importante sea mayor o igual a 60% la calificación será 25, cuando el porcentaje correspondiente a medianamente importante sea mayor o igual a 40% la calificación será 16,66; cuando el porcentaje correspondiente a poco importante sea mayor o igual a 20% la calificación será 8,33; excepto en los casos en que el porcentaje obtenido en nada importante sea mayor o igual a 60% del total obtenido, en este caso el puntaje será de 0</p>						
<p><b>PREGUNTA 1: IMPORTANCIA DEL CONTENIDO</b></p>						
	Muy importante	Medianamente importante	Poco importante	Nada importante	No contesta	Total
Curso 1						0
Total						
%	#iDIV/0!	#iDIV/0!	#iDIV/0!	#iDIV/0!	#iDIV/0!	
	#iDIV/0!					
		Aceptable	25	<input type="checkbox"/>		
		Por mejorar	16,66	<input type="checkbox"/>		
		A reemplazar	8.33	<input type="checkbox"/>		
					Puntaje	
<p>Para el siguiente criterio de evaluación, el puntaje que se aplicará será: cuando el porcentaje correspondiente a muy útil sea mayor o igual a 60% la calificación será 20, cuando el porcentaje correspondiente a medianamente importante sea mayor o igual a 40% la calificación será 13,32; cuando el porcentaje correspondiente a poco importante sea mayor o igual a 20% la calificación será 6,66; excepto en los casos en que el porcentaje obtenido en nada útil sea mayor o igual a 60% del total obtenido, en este caso el puntaje será de 0</p>						
<p><b>PREGUNTA 2: UTILIDAD DEL TEMA DE LA CAPACITACIÓN</b></p>						
	Muy útil	Medianamente	Poco útil	Nada útil	No contesta	Total
Curso 1						0
Total						
%	#iDIV/0!	#iDIV/0!	#iDIV/0!	#iDIV/0!	#iDIV/0!	
	#iDIV/0!					
		Aceptable	20	<input type="checkbox"/>		
		Por mejorar	13,32	<input type="checkbox"/>		
		A reemplazar	6,66	<input type="checkbox"/>		
					Puntaje	

**CRITERIO 2: CALIDAD DEL INSTRUCTOR**

Para el siguiente criterio de evaluación, el puntaje que se aplicará sera: cuando el porcentaje correspondiente a muy bueno sea mayor o igual a 60% la calificación será 17,50; cuando el porcentaje correspondiente a bueno sea mayor o gual a 40% la calificación será 11,66; cuando el porcentaje correspondiente a poco importante sea mayor o igual a 20% la calificación será 5,83; excepto en los casos en que el porcentaje obtenido en malo sea mayor o igual a 60% del total obtenido, en este caso el puntaje sera de 0

**PREGUNTA 3: NIVEL DE CLARIDAD DE LA EXPOSICIÓN**

	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	No contesta	Total
Curso 1						0
Total						
%	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	
	#¡DIV/0!					

- Acceptable 17,50
- Por mejorar 11,66
- A remplazar 5,83

Puntaje

**PREGUNTA 4: NIVEL DE CONOCIMIENTO DEL INSTRUCTOR**

	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	No contesta	Total
Curso 1						0
Total						
%	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	
	#¡DIV/0!					

- Acceptable 17,50
- Por mejorar 11,66
- A remplazar 5,83

Puntaje

**CRITERIO 3: ORGANIZACIÓN DE LA CAPACITACIÓN**

Para el siguiente criterio de evaluación, el puntaje que se aplicará sera: cuando el porcentaje correspondiente a muy bueno sea mayor o igual a 60% la calificación será 20; cuando el porcentaje correspondiente a bueno sea mayor o gual a 40% la calificación será 12,32; cuando el porcentaje correspondiente a poco importante sea mayor o igual a 20% la calificación será 6,66; excepto en los casos en que el porcentaje obtenido en malo sea mayor o igual a 60% del total obtenido, en este caso el puntaje sera de 0

**PREGUNTA 5: ORGANIZACIÓN DE LA CAPACITACIÓN**

	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	No contesta	Total
Curso 1						0
Total						
%	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	
	#¡DIV/0!					

Aceptable                      20,00                     

Por mejorar                      13,32                     

A remplazar                      6,66                     

Puntaje                     

**PUNTAJES**

CRITERIO 1: CONTENIDO DE LA CAPACITACIÓN	0 PUNTOS	Pregunta 1 y 2
CRITERIO 2: ORGANIZACIÓN DE LA CAPACITACIÓN	0 PUNTOS	Pregunta 3 y 4
CRITERIO 3: ORGANIZACIÓN DE LA CAPACITACIÓN	0 PUNTOS	Pregunta 5
TOTAL	0 PUNTOS	
	0	

Cuando en la hoja de evaluación no se evalúe alguno de los campos, se cambiará los puntajes a cada uno de los aspectos evaluados y los criterios de valoración se dejarán como constancia en la hoja de tabulación.

**Puntaje total de la capacitación**                     

Observaciones:

**Resultado Servicio de Capacitación**                     

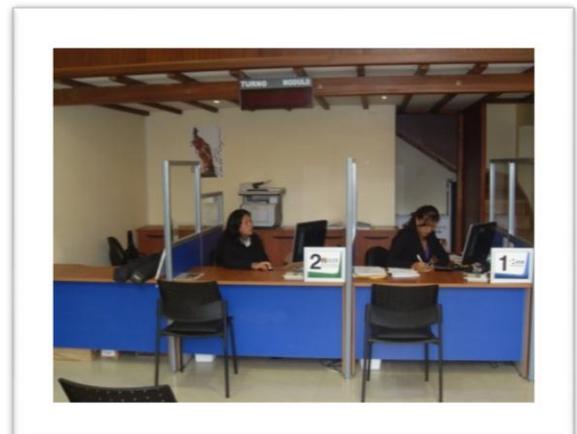
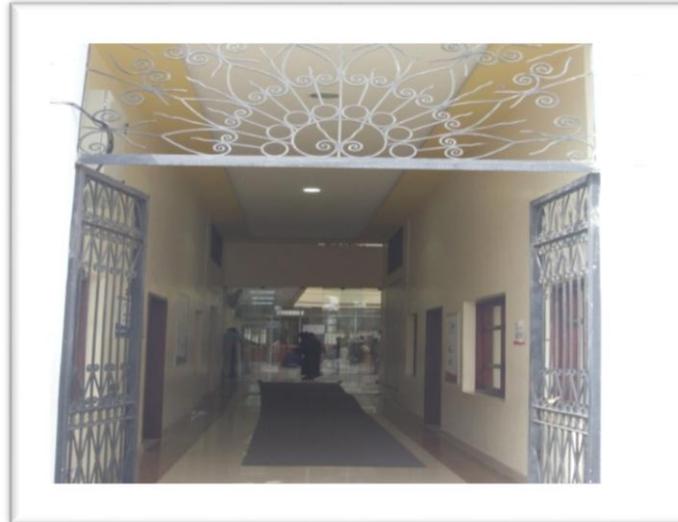
Excelente                      (100 a 80 pts)                                            Muy Bueno                      (79 a 60 pts)                     

Bueno                      (59 a 50 pts)                                            Deficiente                      (49 a 0 pts)                     

Elaborado por:

Aprobado por:

**Anexo 10**  
**Fotografías de la Ventanilla Única Empresarial**



Anexo 11

Oficio aprobación GAD Municipal Otavalo

**REPÚBLICA DEL ECUADOR**  
**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL**  
**DEL CANTÓN OTAVALO**

Otavaló, 28 de febrero de 2014  
Oficio No. 003-2014-VUE-GADMCO

Señor  
Mario Conejo Maldonado  
**ALCALDE DE OTAVALO**  
Presente.

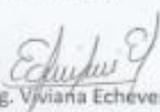
  
2 50214  
Aprobado  
[Firma]

De mi consideración:

Por medio de la presente, me permito poner a su conocimiento que me encuentro cursando mis estudios de 4to nivel (*MAESTRIA EN GESTIÓN EMPRESARIAL*). En este contexto solicito muy comedidamente me autorice desarrollar mi proyecto de tesis denominado "DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS EN LA VENTANILLA ÚNICA EMPRESARIAL DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN OTAVALO"; proyecto que tiene como finalidad contribuir al fortalecimiento de los sectores productivos del cantón y la provincia en general.

Por la atención a la presente, anticipo mis sinceros agradecimientos.

Atentamente,

  
Ing. Viviana Echeverría  
**SUPERVISORA VENTANILLA ÚNICA EMPRESARIAL**



---

Dirección: García Moreno 505- Parque Central      Telf.: 2 920 - 460      Fax: 2 920 - 381